

X 960897509



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**O PROBLEMA DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES
O CASO DA INDÚSTRIA DOS MOLDES**

Maria Manuela Ferreira Loureiro

Orientação: Professor Doutor Vítor Gonçalves

Júri:

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Vogal: Doutor Mário José Amaral Fortuna

Vogal: Mestre José Augusto de Jesus Felício

JULHO/1999



ÍNDICE

Prefácio	4
Agradecimentos	6
Capítulo 1 – Introdução.....	7
Capítulo 2 – Definição de Empresa Familiar e Conceitos utilizados na Investigação	11
Capítulo 3 – O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares	14
Capítulo 4 – As Componentes de um Processo de Sucessão.....	30
4.1. A Preparação dos Sucessores.....	31
4.2. A Preparação da Organização	43
4.3. A Preparação da Família.....	48
4.4. Preparação do Sucedido/ Preparação para a Época da Retirada....	53
Capítulo 5 – Metodologia.....	56
Capítulo 6 – Resultados do Trabalho de Campo.....	60
6.1. Caracterização Global da Amostra.....	60
6.2. Identificação da Empresas Entrevistadas	63
6.3. Identificação do Principal Responsável.....	64
6.4. Evolução da Empresa	64
6.5. O Futuro do Principal Responsável.....	66
6.6. O Processo da Sucessão.....	66
6.7. O Plano da Sucessão.....	67
6.8. Assegurar a Substituição.....	68
6.9. Preparar a Organização para a Sucessão	70
6.10. Preparação da Retirada.....	70



6.11. <i>Preparação da Família</i>	71
Capítulo 7 – Conclusões e Sugestões para Investigações Futuras	73
7.1. <i>Conclusões da Investigação</i>	73
7.2. <i>Sugestões para Futuros Desenvolvidimentos</i>	77
Lista de Quadros e Gráficos	78
Anexos	79
Anexo 1 – <i>Questionário de Entrevista</i>	79
Anexo 2 – <i>Exemplo de Entrevista</i>	90
Anexo 3 – <i>Distribuição do Universo das Empresas Familiares por Número de Pessoas ao Serviço e por Escalão de Volume de Negócios</i>	103
Anexo 4 – <i>Distribuição da Amostra por Número de Pessoas ao Serviço e por Escalão de Volume de Negócios</i>	104
Bibliografia	105

PREFÁCIO

Sempre me fascinaram, não sei bem porquê, os problemas de Gestão ligados às Empresas Familiares. Sempre que havia algum Seminário associado a esta problemática, tentava inscrever-me e ouvia, com a maior atenção, tudo o que aí era referido. Também não era muito difícil estar atenta, pois normalmente era sempre o mesmo orador - o **Professor Miguel Angel Gallo**, que é, para quem o conhece, um excelente comunicador.

Quase sempre eram focados os problemas das "*Armadilhas da Empresa Familiar*" decorrentes da relação Família-Empresa.

Comecei, cada vez mais, a interessar-me pelo assunto e a estar cada vez mais atenta, sobretudo, à comunicação social escrita, pois, de vez em quando, em alguns jornais e revistas surgiam algumas notícias sobre **Empresas Familiares** estrangeiras, relacionadas, de um modo geral, com "as desvantagens" associadas ao facto da empresa ser familiar.

Era fácil perceber por que razões as Empresas Familiares eram diferentes das Empresas Não Familiares. O cerne do problema era, e continua a ser, a Família. A Família, onde os seus membros são avaliados por aquilo que são e não por aquilo que fazem. As relações Família-Empresa eram o *Calcanhar de Aquiles* da Gestão, nas Empresas Familiares. Era importante definir como se deviam estabelecer estas relações. Nas empresas, o que conta são os resultados. Na Família, o que conta é o bem estar de cada membro do clã, de cada membro da Família. Não deveriam ser misturadas as *águas*. Estas mensagens eram, de um modo geral, sempre passadas à audiência em qualquer dos Seminários sobre Empresas Familiares.

Com o tempo, começou a falar-se nos problemas associados à Sucessão nas Empresas Familiares. Já não eram somente os problemas ligados à integração dos familiares na empresa, da sua avaliação, das relações Família-Empresa, mas, também, os problemas criados pela falta de preparação, ou da preparação tardia da sucessão e que levavam, e continuam a levar, a que estas empresas apresentem taxas de mortalidade muito elevadas.

Este tema – *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares* – despertou em mim muita curiosidade, pelo que resolvi estudar como o mesmo se desenvolvia nas empresas portuguesas, em especial se também nelas esta questão era descurada, e quais as respectivas razões.

Pensei então em investigar as empresas da Indústria do Vestuário. A sua dispersão geográfica, porém, fez-me abandonar essa ideia. Quando soube que as empresas da Indústria de Moldes eram, maioritariamente, Empresas Familiares, não hesitei, e foram então essas as empresas às quais dediquei esta minha investigação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar um agradecimento muito grande e especial à minha **MÃE** e **FILHA**, pela paciência que tiveram comigo e por todo o apoio que me souberam dar, durante os dois anos da minha vida em que tive de conciliar a minha carreira profissional com a preparação do Mestrado. É muito duro conciliar estes dois aspectos!

Em seguida, um agradecimento a todos os meus amigos, que me estimularam e me apoiaram na realização desta investigação, em particular ao **Dr. Eduardo Cruz**, que me ofereceu a mais recente publicação sobre Empresas Familiares, e ao meu jovem colega **Dr. José Covas** que esteve sempre disponível quando necessitei de “consultoria” informática.

Um agradecimento especial ao **D. J.M.P.Goes Ferreira**, primeira pessoa com quem falei, quando decidi iniciar esta investigação, e que me proporcionou ficar ligada à problemática das Empresas Familiares, passando a colaborar com um Grupo Empresarial Familiar- o *Grupo IPG*.

Por último, uma palavra de agradecimento ao **Professor Doutor Vitor Gonçalves**, pela gentileza que teve, ao aceder orientar esta investigação, bem como por todo o apoio que me disponibilizou.

O PROBLEMA DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

DAS INDUSTRIAS DE MOLDES

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

A sucessão de quem detém o poder de dirigir é um dos pontos mais cruciais na vida de todas as empresas, quer sejam Empresas Familiares, quer não o sejam (Gallo, 1997). Habitualmente a questão da sucessão é considerada o principal problema das Empresas Familiares, sendo a causa da maioria dos seus fracassos no crescimento e na manutenção como Empresa Familiar. Como alguns profissionais de consultoria muitas vezes afirmam: *as Empresas Familiares apenas têm três problemas: sucessão, sucessão e sucessão.*

De facto, esta questão tem sido e continua a ser um assunto que muitos líderes de empresas tendem a evitar e a protelar no tempo, em vez de prepararem, em vida, a transmissão, entre gerações, das suas empresas, caindo assim numa das cinco armadilhas que se colocam à gestão das Empresas Familiares: atrasar desnecessariamente a sucessão (Gallo, 1997).

Com efeito, não é fácil para o líder encarar de ânimo leve a sua retirada da empresa, onde tanto tempo investiu e que criou como se fosse “um filho”, caindo, muitas vezes, na tentação de pensar ser insubstituível e que “depois de mim, virá o dilúvio”, jogando na improvisação, na ambiguidade, dificultando o processo de retirada e não preparando, a tempo e de forma adequada a sua sucessão.

De acordo com **Ivan Lansberg (1988)**, existem barreiras que inibem o fundador a planear a sucessão: (1) resistência psicológica para planear a sua saída, especialmente porque lhe desagrada lidar com a sua mortalidade; (2) resistência à ideia de deixar o poder de dirigir a empresa; (3) medo de perder a sua própria identidade; (4) “*experimentação*” de sentimentos de competição e de ciúmes relativamente aos potenciais sucessores; (5) barreiras psicológicas semelhantes enfrentadas pelo cônjuge; (6) relutância dos empregados em aceitarem a sucessão, devido aos laços que estabeleceram com o fundador. **Mandelbaum (1994)** evidencia, igualmente, a rivalidade entre irmãos e as suas diferentes expectativas, como sendo questões que, de modo idêntico, podem dificultar o planeamento da sucessão.

Segundo **Craig E. Aronoff e John L. Ward (1992)**, “*poucos desafios exigem tanto ao líder de uma Empresa Familiar como o da passagem do negócio para a geração seguinte*”. Segundo estes autores, a sucessão é um processo que abarca múltiplos objectivos e actividades em áreas da empresa e temas da família muito distintos, o que traduz a ideia de **Miguel A. Gallo (1997)** quando refere que a sucessão na Empresa Familiar é um problema complexo e duradouro. Complexo, pois nele se entrelaçam pontos muito importantes da vida das pessoas e da evolução das relações familiares, com outros próprios da direcção estratégica da empresa. Duradouro, porque um processo de sucessão bem desenvolvido pode demorar entre 5 a 15 anos.

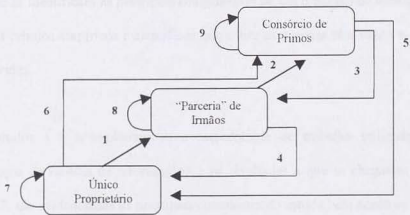
Por outro lado, existe uma grande diversidade de opções possíveis para a sucessão que, muitas vezes, não são devidamente compreendidas pelos proprietários das Empresas Familiares, dificultando as tarefas subsequentes da preparação da sucessão, que serão tanto mais complexas quanto mais complexa for a forma escolhida para a futura estrutura de controlo da empresa.

Segundo **Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997)**, existem nove tipos de sucessão possíveis, o que evidencia bem a diversidade e a complexidade desta questão. Qualquer dos

tipos de sucessão envolve sempre mudança na liderança da gestão, enquanto relativamente à forma de propriedade podem ocorrer três tipos de situações (gráfico 1.1):

- **manutenção da forma de propriedade**, por exemplo, quando o fundador deixa a empresa ao seu filho ou à sua filha. São as chamadas “*recycles*” (números 7, 8 e 9 do gráfico);
- **simplificação da forma de propriedade**, que será o caso, por exemplo, da empresa que está na terceira geração e retorna a um único proprietário. A estas, aqueles autores chamam sucessões “*recursive*”, também em número de três (números 3, 4 e 5 do gráfico);
- **maior complexidade da forma de propriedade**, por exemplo, quando a empresa está na primeira geração (a do fundador) e passa para uma “*parceria*” de irmãos ou para um consórcio de primos. Estes casos são chamadas sucessões “*progressive*”, existindo igualmente três tipos possíveis (1, 2 e 6 do gráfico).

Gráfico 1.1 - Tipos de Sucessão



Fonte: Generation to Generation - Life Cycles of Family Business

No estudo que iremos, de seguida, apresentar, propomo-nos abordar a problemática da sucessão nas Empresas Familiares das Indústrias de Moldes, sendo analisadas as quatro principais componentes de um processo de sucessão: a preparação dos sucessores, a preparação da organização; a preparação da Família, no sentido de completar as relações entre a Família e a Empresa e a preparação do sucedido isto é, a preparação da retirada.

Para o efeito, o nosso trabalho está organizado da seguinte maneira:

No Capítulo 1, é feita uma breve apresentação do problema que nos propomos estudar: “A Sucessão nas Empresas Familiares”, evidenciando alguns pontos de vista de autores internacionais, que têm vindo, há já alguns anos, a debruçar-se sobre o tema.

No Capítulo 2, são apresentadas algumas definições de Empresa Familiar, bem como as definições utilizadas na investigação efectuada.

Nos Capítulos 3 e 4, desenvolve-se o tema da sucessão nas Empresas Familiares, ao mesmo tempo que se identificam as principais componentes de um processo de sucessão, fazendo apelo aos vários estudos empíricos e científicos que sobre as mesmas têm vindo a ser, recentemente, desenvolvidos.

Nos Capítulos 5 e 6 explicitam-se a metodologia de trabalho utilizada na investigação (metodologia de recolha de informação), e os resultados a que se chegaram e, por último, no Capítulo 7, são evidenciadas as principais conclusões do estudo bem como os desenvolvimentos propostos para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 – DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR E CONCEITOS UTILIZADOS NA INVESTIGAÇÃO

Relativamente à Empresa Familiar, não existe uma definição unanimemente aceite de quando é que se considera que uma Empresa é, ou não, Familiar. No entanto, de acordo com Gallo M.A. (1997), se existe uma definição autêntica de Empresa Familiar, esta definição deve basear-se na "existência de um elo que estabeleça uma importante e permanente união entre uma Empresa e uma Família, independentemente de a Empresa ter sido fundada recentemente, ou ter muitos anos de existência, de a Família ser muito numerosa, ou, pelo contrário, contar com poucos membros".

Este elo de ligação, segundo este autor, deverá transcender os puros interesses económicos e estar baseado em valores e pressupostos que os membros de uma geração tenham considerado como mais acertados para conduzir a Empresa e a sua relação com a Família e, se esforcem por transmiti-los às gerações seguintes.

Assim, para aquele autor, a definição que permite afirmar com segurança que uma Empresa é Empresa Familiar, é a que associa a Empresa Familiar a uma empresa cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhada, durante longos períodos de tempo, com a cultura de uma Família.

Com base nesta definição, Gallo considera que também pode ser considerada Empresa Familiar a empresa fundada por vários sócios, ou herdada por vários grupos familiares que partilham um número importante de traços familiares culturais, circunstância esta que, segundo o autor, não é tão difícil de encontrar quando os sócios provêm do mesmo grupo social.

Por outro lado, como não é fácil identificar a cultura de uma Empresa, nem a de uma Família e encontrar a referida coincidência cultural, o que torna do ponto de vista prático, a definição de Empresa Familiar de difícil aplicação, o autor considera que Empresa Familiar é aquela em que ocorrem as três circunstâncias seguintes:

- a dimensão da propriedade, no sentido de que uma parte desta, frequentemente a maior, ser possuída por uma Família;
- a dimensão do poder, no sentido de um ou vários proprietários dedicarem a totalidade, ou parte importante do seu tempo, a trabalhar na Empresa património da Família, habitualmente, como gestores ou como membros do Conselho de Administração;
- o facto de, pelo menos, a segunda geração estar incorporada, traduzindo manifesta intenção por parte da Família proprietária, de transmissão bem sucedida da Empresa para as gerações futuras, e de uma permanência da vivência na Empresa de valores próprios da Família proprietária.

Para este autor, se numa empresa ocorrem estas três dimensões, é provável que também se dê a coincidência cultural e que se possa afirmar que a Empresa é uma Empresa Familiar.

Relativamente à investigação efectuada, foram utilizadas as duas definições: a da coincidência cultural entre a Empresa e a Família, isto é, a Empresa Familiar é assumida como uma empresa cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhada, durante longos períodos de tempo, com a cultura de uma Família e, uma definição bastante mais objectiva, assente nas circunstâncias atrás referidas da dimensão da propriedade, do controlo e da integração da geração seguinte.

Assim sendo, na investigação, as empresas fundadas por vários sócios, com alguns anos de existência e tendo incorporado ou tencionando incorporar a geração seguinte, foram consideradas como Empresas Familiares.

Deve salientar-se, que a Associação Nacional da Indústria de Moldes – CEFAMOL - utiliza para definir Empresa Familiar a definição de Gallo da coincidência cultural entre a Empresa e Família, durante longos períodos de tempo. A Associação considera, então, como Empresa Familiar uma empresa fundada por vários sócios provenientes do mesmo estrato social que, durante um período relativamente grande de tempo, partilham a cultura da Empresa com a cultura familiar, têm a geração seguinte incorporada na Empresa, assumindo a maioria dos sócios a direcção da mesma.

De referir ainda, que a APEF - Associação Portuguesa das Empresas Familiares, que se constituiu no passado dia 14 de Outubro de 1998, utiliza a seguinte definição:

Empresa Familiar é aquela em que uma ou mais Famílias detêm o controlo em termos de nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na Empresa.

CAPÍTULO 3 - O PROBLEMA DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo **Craig Aronoff e John Ward (1992)**, “the final test of greatness”(o teste supremo) de um líder de uma Empresa Familiar é a maneira como ele escolhe o seu sucessor e se afasta para o deixar gerir a empresa. Para estes autores, realizar uma sucessão sem demasiados sobressaltos significa que o “sucedido” tem de ter um desempenho excelente, quer seja a nível pessoal ou profissional. Para eles, uma sucessão com êxito é aquela que se concretiza sem as pessoas darem por isso, isto é, que se realiza sem se notar. É um processo que se inicia com um cuidadoso planeamento e uma gestão criteriosa das expectativas dos interessados, durante um certo período de tempo e que, depois de concretizada, todos concordarão em dizer que “era aquilo por que esperavam”. O planeamento da sucessão e o desenvolvimento do sucessor, estão entre as características mais importantes associadas às empresas que foram capazes de sobreviver à mudança de geração, (**Ward 1988**).

De acordo com **Aronoff e Ward (1992)**, muitos proprietários de Empresas Familiares esperam que os seus negócios, mais do que sobrevivam, se tornem imortais, ou seja, desejam criar algo de importante e forte, que perdure para além da sua vida, encarando o planeamento da sucessão como uma via para atingir esse objectivo. O planeamento da sucessão permite-lhes, pois, passar às gerações seguintes algumas das recompensas associadas à gestão do património empresarial familiar. No entanto, apesar das recompensas associadas ao planeamento da sucessão, muitos proprietários de Empresas Familiares preferem viver na ambiguidade.

Para estes autores, a maioria dos líderes começa a pensar na sucessão, com determinação, quando têm entre os 45 anos e os 50 anos, com o objectivo de se retirar entre os 60 e os 65 anos. De um modo geral, os seus filhos têm entre os 25 e os 30 anos, normalmente com a sua educação formal concluída e alguma experiência fora da empresa da Família. Contudo, para

Michael Harvey e Rodney E. Evans, (1994), a probabilidade da sucessão ter êxito é muito maior se o empresário começa a planejar a sucessão quando tem à volta dos 30/40 anos de idade, em vez de começar a prepará-la quando tem entre 50/60 anos. A doença e a morte do fundador não são, pois, as alturas próprias para começar a discutir a sucessão, refere (Bork, 1987): A sucessão, prepara-se em vida.

Também para Wendy C. Handler (1994), a sucessão é o desafio mais importante que a maioria das empresas possuídas e geridas por famílias têm de enfrentar, dependendo a sua continuidade, de uma geração para a seguinte, grandemente do planeamento da sucessão e da sua comunicação aos interessados (Lansberg e Astrachan, 1994). Nas empresas de primeira geração, com uma forte cultura instalada pelo fundador, trata-se de transmitir os pontos da cultura que tornaram a empresa única, por forma a permanecer flexível às mudanças externas sem destruir os elementos culturais que lhe proporcionaram a singularidade (Schein, Edgar H., 1995).

Apesar de vários autores referirem existir uma forte e estreita relação entre um planeamento inadequado da sucessão e o insucesso na transmissão da Empresa Familiar, File e Prince (1996) vão mais fundo e introduzem um aspecto adicional, evidenciando que o insucesso na sucessão está mais ligado a um inadequado planeamento patrimonial (transmissão dos activos financeiros e gestão das obrigações fiscais) do que ao deficiente planeamento da transmissão da liderança da gestão (Donckels, 1989).

De acordo com Handler, os investigadores tendem a concordar que a sucessão não é um acontecimento mas um processo, dado que não corresponde simplesmente a um único passo de passagem do testemunho, antes engloba inúmeras fases que se desenrolam ao longo do tempo iniciando-se mesmo antes dos herdeiros entrarem na empresa (Aronoff e Ward, 1992). Wendy

Handler refere que a eficácia da sucessão não se limita, exclusivamente, à pessoa que foi escolhida para dirigir a empresa, mas também à competitividade da empresa e da envolvente (Goldberg, 1996), às relações familiares (Lansberg e Astrachan, 1994), à qualidade de vida e à dinâmica da família, aspectos considerados críticos no processo de sucessão.

A ideia subjacente à investigação destes autores (Handler, 1994, Lansberg e Astrachan, 1994, Goldberg, 1996, Donckels, 1989) é a de que a sucessão não é um processo simples, mas, pelo contrário, um processo complexo e longo. Complexo, porque envolve a conciliação de múltiplos aspectos e actividades em áreas da empresa e temas da família muito distintos e, longo, porque a transição de uma geração à seguinte, demora, de um modo geral, muito tempo, começando muito antes do sucessor entrar na empresa (Goldberg, 1996 e Gallo, 1997).

Esta mesma ideia é também evidenciada nos trabalhos de Jeffrey A. Barach e Joseph B. Ganitsky, (1995), quando afirmam que a sucessão, nas Empresas Familiares, para ter êxito, deve começar muitos anos antes dos descendentes “tomarem as rédeas” da empresa, considerando ser o processo estratégico mais longo destas empresas.

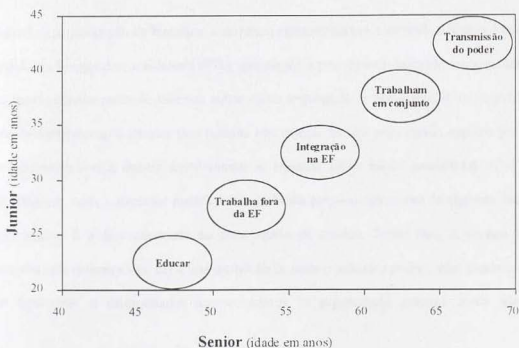
Tal como para Handler, Gersick, Davies, Hampton e Lansberg (1997) chamam a atenção para que a sucessão “não é uma coisa, mas várias”. Não é um evento único que ocorre quando o velho líder se aposenta e passa o testemunho ao novo líder, mas um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento, que começa cedo na vida de muitas famílias e continua através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

Para estes autores, a sucessão leva sempre tempo. Mesmo nos casos em que ocorre uma doença súbita ou um acontecimento dramático que conduzem a mudanças abruptas nos títulos e nos papéis das pessoas, existe um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das

chaves” e o período de ajuste e de adaptação. Por outro lado, quer a sucessão seja planeada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo, representando uma verdadeira corrida de obstáculos para os membros dos três círculos que definem a Empresa Familiar: Propriedade, Família, e Empresa.

Na mesma linha de pensamento, estão as afirmações de **Gallo (1997)**, quando afirma que a sucessão na Empresa Familiar é um problema complexo, pois nele se entrelaçam pontos muito importantes da vida das pessoas e da evolução das relações familiares com outros próprios da direcção estratégica da Empresa. É demorada, pois a formação adequada de um membro júnior da Família para que este assuma um cargo de responsabilidade na direcção da empresa - mais ou menos 10 anos - associado ao período durante o qual convém que o sucessor e o “sucedido” trabalhem juntos - cerca de 5 anos - pode levar entre 10/15 anos (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.1 - Idades dos Protagonistas do Processo de Sucessão



Júnior	Sénior
20-25 Acaba a Universidade	45-50
25-30 Trabalha fora da Empresa Familiar	50-55
30-35 Forma-se como especialista funcional	55-60
35-40 Forma-se como integrador	60-65
40- Chefe executivo principal	65-

Adaptado de "La Empresa Familiar", GALLO, M.A., 1997.

Conforme **Handler (1994)** refere citando a investigação de Churchill e Hatten (1987), o processo de sucessão entre pai e filho numa Empresa Familiar abrange 4 fases: (1) uma fase de proprietário-gestor, onde o proprietário é o único membro da Família directamente envolvido na Empresa; (2) uma fase de formação e desenvolvimento, onde os descendentes aprendem o negócio; (3) uma fase de parceria entre pai e filho e (4) uma fase de transferência do poder onde as responsabilidades se transferem para o sucessor.

Segundo a investigação de **Handler**, a estrutura apresentada por Churchill e Hatten é similar ao modelo de Longnecker e Schoen (1978), que divide o processo da sucessão em sete fases, três das quais ocorrem antes do sucessor entrar como empregado, a tempo inteiro, na empresa. Para estes investigadores, a terceira fase termina tipicamente aos 24 anos, sendo seguida por quatro fases de maior e mais intenso envolvimento na empresa. Deste modo, consideram: (1) a fase de pré-Empresa, onde o sucessor poderá estar, de forma passiva, consciente de algumas facetas da organização. É a fase associada ao crescimento da criança. Nesta fase, a criança visita a Empresa pela primeira vez; (2) a fase introdutória, onde o sucessor poderá estar exposto, através dos familiares, a determinados acontecimentos da organização embora, ainda não tenha

trabalhado, nem a tempo parcial na Empresa. É a fase em que a criança consegue relacionar o seu comprometimento com a empresa com aquilo que ouve à volta da mesa de jantar: (3) a fase introdutória-funcional, onde o sucessor trabalha como empregado a tempo parcial; (4) a fase funcional, onde o sucessor entra na organização como membro a tempo inteiro; (5) a fase funcional avançada, onde o sucessor assume responsabilidades de direcção; (6) a fase de sucessão inicial, onde o sucessor assume a Presidência e (7) a fase da sucessão madura, onde o sucessor se torna, de facto, o líder da empresa (Goldberg e Wooldridge, 1993).

Apesar da complexidade associada ao processo de sucessão e da importância de que se reveste o planeamento para a sucessão, as investigações concluem que o planeamento da sucessão é uma questão à qual não é dada a devida importância pelas Empresas Familiares. Como Handler refere (1994), somente 30% das Empresas Familiares sobrevivem à primeira geração (Ward, 1988; File e Prince, 1996, Goldberg, 1996) e, apenas 10% conseguem atingir a terceira geração. O ciclo médio de vida da empresa é 24 anos, coincidindo com o ciclo médio da presença do fundador na empresa (Leonard Mandelbaum, 1994). Para Lansberg (1983), a não preparação da sucessão é a principal causa de morte das Empresas Familiares.

Segundo Aronoff e Ward, (1995), tendo como referência um estudo de Dean, S. M. (1992) “a sucessão não é uma prioridade para muitos dos proprietários familiares afro-americanos. Estes proprietários vêem a Empresa Familiar mais como um meio para profissionalizar os seus filhos, do que como um património que tem como finalidade ser legado aos descendentes. Estes “entrepreneurs”¹ tendem a “empurrar” os filhos para fora da empresa, educando-os para trabalhar noutros lugares”. As experiências porque passaram estes empresários, experiências angustiantes relacionadas com a pressão do “dinheiro e da necessidade de financiamento” e/ou da “quantidade de tempo despendida no trabalho”, fazem com que estes empresários tendam a

¹ Nos EUA o “Entrepreneurship” tem sido a via tradicional através da qual os estrangeiros têm construído a sua vida.

incutir nos seus filhos a ideia de segurança, estatuto e carreiras profissionais confortáveis, fora da Empresa património da Família. A experiência dolorosa que representa o negócio faz com que os seus proprietários tendam a afastar os filhos da empresa (**Lansberg e Astrachan, 1994**). Se, para a maioria dos investigadores, a falta de planeamento da sucessão se revela o principal problema do processo sucessório, ou seja, o principal motivo das elevadas taxas de mortalidade destas empresas, para **Aronoff e Ward (1992)**, a principal causa de mortalidade das Empresas Familiares é a ausência de um plano estratégico para a empresa, que incorpore o plano estratégico da Família, assegurando que as “filosofias da Família” relativamente ao seu papel no futuro da Empresa, sejam levadas em consideração. **Rick Donckels (1989)**, contudo, afirma que o que torna específico o problema da sucessão nas empresas possuídas e geridas por famílias é o carácter familiar da empresa. Para ele, a sucessão na Empresa Familiar é complexa e delicada, porque se trata, essencialmente, de um problema humano.

A questão da sucessão foi, e continua a ser, um assunto que muitos empresários tendem a evitar e a protelar no tempo, em vez de prepararem, em tempo útil, a transmissão das respectivas empresas, caindo, assim, numa das cinco “armadilhas” que se colocam às Empresas Familiares: atrasar desnecessariamente a sucessão (**Gallo e Sevilhano Ribeiro, 1995 e Gallo 1997**).

De facto, quem gosta de pensar na morte ou que poderá vir a ficar incapacitado? Quem gosta de fazer escolhas entre os seus descendentes? Quem gosta de deixar o poder ou o prestígio? Quem gosta de deixar uma posição segura por um futuro incerto? O mais provável é evitar o assunto (**Wendy Handler, 1994**), aquilo a que **Ivan Lansberg** chama de “teoria da conspiração”, ou seja, as pessoas envolvidas no processo de sucessão consideram que é do seu interesse evitar completamente o assunto. Evitando o assunto, o líder evita tomar as decisões difíceis que envolvem a sucessão (**Lansberg, 1988**).

De acordo com esta teoria, **Lansberg** considera que a sucessão é uma questão que requer uma análise segundo as perspectivas dos três sistemas que constituem a Empresa Familiar: isto é, da Família, da gestão e da propriedade, de forma a compreender adequadamente as perspectivas dos diferentes interessados na empresa. Para ele, existe um conjunto de obstáculos que inibem o planeamento da sucessão: obstáculos ligados ao fundador, à Família, aos empregados e à envolvente, em geral, na qual a empresa desenvolve a sua actividade (**Mandelbaum, 1994**).

Segundo **Handler (1994)** e de acordo com a investigação de Lansberg, os obstáculos ligados ao fundador têm que ver com a “relutância em abdicar do controlo e do poder”, com a “diminuição da importância do seu papel na Família”, com a “perda de identidade”, “com a perda de estatuto na comunidade”. De facto, na maioria dos casos, o fundador é a pessoa que criou a Empresa a partir do nada e, mais do que qualquer outra pessoa, está emocionalmente ligado à mesma, enfrentando poderosas forças psicológicas contrárias ao planeamento da sua saída.

Do lado dos familiares, existem, igualmente razões que constituem verdadeiros obstáculos à preparação da sucessão. A “resistência do cônjuge à mudança”, temendo perder parte da sua identidade e importância, a “necessidade de escolher entre os filhos” e os “tabus da família” revelam-se algumas destas forças. Os próprios empregados podem representar, igualmente, obstáculos à sucessão, ainda que o seu maior interesse seja o de a Empresa continuar a prosperar. Para alguns empregados, sobretudo os mais antigos, o estreito relacionamento com o fundador é o grande atractivo para trabalhar na empresa. A sua saída é vista por estes trabalhadores como uma ameaça à sua segurança e satisfação no emprego. Na envolvente, clientes e fornecedores importantes bem como outras instituições ligadas à vida da empresa, também poderão resistir a mudanças, relutantes que estão em confiar em alguém que não conhecem.

Partilhando da mesma ideia de Ivan Lansberg, **Wendy Handler (1994)** afirma, de acordo com o modelo teórico que desenvolveu em 1989² que a sucessão é uma conspiração. Não é simplesmente culpa do fundador, por não a ter sabido planear. Outros factores ao nível individual, ao nível interpessoal de grupo, ao nível organizacional e ao nível externo contribuem para o falhanço do planeamento da sucessão. A resistência do fundador em planear a sucessão está relacionada com a sua incapacidade de se dissociar da Empresa, devido à sua identidade estar demasiado impregnada na Empresa; falta de outros interesses; medos associados à sua reforma e falta de habilidade para aprender ou procurar aconselhamento. Ao nível interpessoal, falta de comunicação e confiança podem prejudicar o processo da sucessão. O *timing* da sucessão também é crítico; se não houver herdeiro, ou se o herdeiro não tem interesse, experiência ou formação, planear a sucessão pode ser algo em vão. Desequilíbrios de poder, conflitos familiares e a ausência de uma escolha clara de herdeiro, podem também complicar o processo de sucessão. Ao nível da organização, factores relacionados com a cultura, estrutura e estabilidade podem, igualmente, tornar a sucessão problemática. Finalmente, turbulências ambientais, podem de modo idêntico dissuadir o processo de sucessão.

Conforme referido anteriormente, nas Empresas Familiares, o êxito de uma sucessão começa muitos anos antes do descendente se tornar sucessor. É o processo estratégico mais longo destas empresas. É uma altura onde o “antigo” deve ajudar o “novo”, em termos educacionais e operacionais, para os potenciais sucessores aprenderem a tirar partido dos valores e competências específicas da Família, assim como para desenvolverem as suas próprias capacidades (**Barach e Ganitsky, 1995**).

Todos estes aspectos põem em evidência que a sucessão não é um processo fácil para o líder da empresa, em particular os líderes de Empresas Familiares que, por estas razões, tendem a

²Handler, W. C. “Managing the Family Firm Succession Process”. Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University (1989)

protelar o processo de sucessão familiar no tempo e, em consequência, não preparam de forma adequada e atempada, a sua sucessão.

Se, de um momento para o outro, o responsável da Empresa morrer ou ficar incapacitado, os proprietários sobreviventes ou os seus herdeiros correrão o sério risco de ficar desorientados, e deficientemente preparados para assumir a gestão. Em tal situação, o mais provável é surgirem problemas, na medida em que, apesar do silêncio existente sobre a questão da sucessão, não foi evitado que os familiares formassem as suas próprias ideias e, portanto, quando o líder desaparece, tal facto constitui o primeiro passo para que possam surgir conflitos, que poderão, em última análise, destruir tudo aquilo que os fundadores construíram.

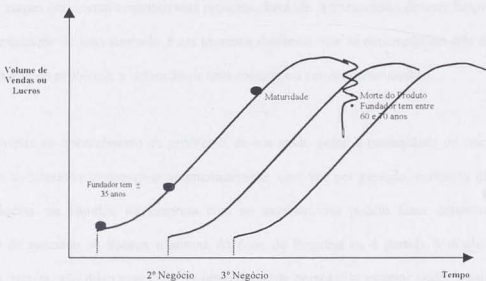
Apesar dos problemas associados ao processo de planeamento da sucessão, **Gallo (1997)** vai mais longe, quando afirma que esta questão não deve constituir o principal problema das Empresas Familiares. Para ele, a problemática com que estas empresas se deparam é bastante mais ampla e complexa.

O decorrer do tempo, o esforço de desenvolvimento como Empresa e a manutenção do carácter familiar, fazem com que estas empresas passem por etapas características e problemáticas, apresentando profundas diferenças em relação às empresas não familiares. Com efeito, segundo este autor, as etapas mais características costumam ocorrer no último período em que a Empresa é conduzida pelo fundador, nos primeiros anos em que ela é dirigida por membros da segunda geração e, por último, no período de tempo que corresponde à incorporação da terceira geração.

Na evolução da Empresa Familiar, é considerado normal que, no final da primeira etapa em que o fundador é o proprietário, ocorra o que **Gallo (1997)** chama de *tripla coincidência de circunstâncias adversas*, que, se não forem bem geridas, poderão penalizar o desenvolvimento e

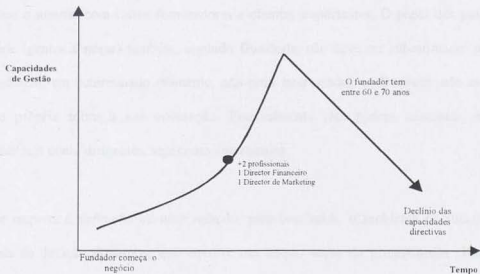
a transmissão destas empresas. De facto, uma vez decorridas as fases de iniciação e desenvolvimento, quando a Empresa Familiar, em primeira geração, já está avançada na sua etapa de maturidade ou a entrar na saturação do mercado, e quando o seu fundador tem entre 60 e 70 anos de idade, a Empresa confronta-se com a coincidência de três circunstâncias adversas: a maturidade do negócio, o declínio das capacidades directivas e a mudança das necessidades de segurança e status do proprietário e da sua Família (Gráficos 3.2 e 3.3).

GRÁFICO 3.3 – CURVA DE MATURIDADE DO NEGÓCIO



Fonte: GALLO, seminário sobre “Órgãos de Governo na Empresa Familiar”, 1998

GRÁFICO 3.3 – EVOLUÇÃO DAS CAPACIDADES DIRECTIVAS DO FUNDADOR



Fonte: GALLO, seminário sobre “Órgãos de Governo na Empresa Familiar”, 1998

Se estas três circunstâncias coincidem, surgem para o fundador importantes conflitos de interesses, na medida em que a Empresa necessita de uma revitalização estratégica o que passa necessária e obrigatoriamente, pela renovação das capacidades directivas, bem como pela atribuição de recursos económicos.

Também para **Donckels (1989)**, a ideia subjacente ao processo de sucessão é a de que é um processo complexo e demorado, sendo, no entanto, menos preciso, menos objectivo, quando refere as etapas que devem constituir este processo. Para ele, a transmissão de uma Empresa ou a regulamentação de uma sucessão é um processo dinâmico, que se decompõe em três fases: o *aparecimento do problema*, a *definição de uma solução* e a *sua implementação*.

Relativamente ao *aparecimento do problema*, de um modo geral, a necessidade de resolver o problema da sucessão apresenta-se automaticamente, uma vez por geração, existindo diversas circunstâncias, na Família, na Empresa e/ou no exterior, que podem fazer desencadear o processo de sucessão. A doença repentina do dono da Empresa ou a partida dum elemento-chave da mesma, são disso exemplos. A intervenção de pessoas do exterior pode, igualmente, ter um papel “detonador”: ao banqueiro com quem o dono da Empresa, após anos de colaboração, mantém uma relação privada, podem colocar-se questões ligadas com a sucessão. Acontece o mesmo com certos fornecedores e clientes importantes. O papel dos parentes por afinidade (genros e noras) também, segundo **Donckels**, não deve ser subestimado: o facto de eles poderem, em determinado momento, não estar interessados na Empresa, não exclui uma opinião própria sobre a sua orientação. Possivelmente eles podem alimentar esperanças concretas seja como dirigentes, seja como empregados.

No que respeita à *definição de uma solução*, para este autor, o problema da sucessão é um processo de decisão dinâmico, que envolve um amplo leque de protagonistas. Dado que a

Família e a Empresa estão estreitamente ligadas, a Família e o líder, em particular, são os decisores do processo. No entanto, a Empresa, as pessoas do exterior, o próprio enquadramento macro-económico devem, também, ser encarados pelos decisores como "constrangimentos" do processo de sucessão.

Para **Donckels**, a primeira etapa deste processo consiste em desanuviar a atmosfera de tabú que, normalmente, o envolve. Isto significa que este assunto deve poder ser discutido. Contudo, para fazê-lo, é preciso que todos os protagonistas tenham "boa vontade" para trabalhar de maneira construtiva. Os decisores devem, por outro lado, abstrair-se, tanto quanto possível, dos elementos emocionais que, normalmente, dominam as relações familiares. Para ele, o êxito do processo depende, em larga medida, do seu espírito profissional tendo em vista encontrar soluções. É aquilo a que chama profissionalismo interno, ou seja, a importância colocada ao aspecto dinâmico do processo de sucessão e, por outro lado, o pôr em prática do *savoir-faire*.

Para o autor, a importância do aspecto dinâmico do processo diz respeito à preparação e planeamento da sucessão. Para ele uma preparação sucinta não chega. É necessário aproximar o problema de maneira metódica. A sua experiência considera que a perspectiva de tempo, sobretudo nas pequenas e médias empresas é, de um modo geral, curta. O pensamento pro-activo e o planeamento a longo prazo não fazem parte do modelo habitual dos dirigentes destas empresas (**Lansberg, 1988**). No contexto da sucessão esta maneira de proceder pode ter consequências particularmente negativas, afirma o autor. Para **Donckels**, é justamente porque nenhum plano de sucessão foi elaborado que a maior parte das Empresas Familiares de primeira geração não sobrevive ao seu fundador.

Um elemento inerente a todo o processo de planeamento é a formulação de objectivos, que deverão ser definidos de acordo com um conjunto de interrogações fundamentais sobre o futuro

da Empresa e do empresário. Por outro lado, **Donckels** refere, que é também de extrema importância levar em conta os objectivos e as expectativas dos familiares, dos empregados e de pessoas do exterior, os quais, muitas vezes, estão em contradição mas que deverão constituir uma componente essencial do processo de decisão.

Para ele, o problema da sucessão é duplo: por um lado, trata-se de encontrar uma pessoa que tomará a gestão a seu cargo, enquanto, por outro lado, é preciso regulamentar a retoma da propriedade (**Davies, 1989**). Esta visão é defendida porque na prática, estes dois aspectos, anteriormente detidos pelo único fundador, são de um modo geral repartidos entre várias pessoas após a realização da sucessão (**Gersick, Davies, Hampton e Lansberg, 1997**). A maior parte das vezes, a cessação da reunião da propriedade e da gestão nas mãos de uma única pessoa coincide com o desaparecimento do fundador. Para **Donckels**, a sucessão da gestão é habitualmente mais fácil que a transmissão da propriedade considerando ser preciso efectivamente menos tempo para encontrar um novo responsável pela gestão.

Donckels refere que, idealmente, todos os aspectos relativos tanto à sucessão da gestão, como à sucessão da propriedade devem ser discutidos com a máxima franqueza entre as partes envolvidas, considerando ser necessário que todos os interessados estejam suficientemente informados, o que só é possível se a informação necessária existir. Para **Donckels** a informação é uma das chave de sucesso (**Lansberg e Astracham, 1994**). Para ele, a solução eficaz consiste na seguinte formula:

$$S = (INC)^2 + OR + AC$$

onde S significa sucesso; (INC)² Informação*Compreensão; OR Organização; AC Acção. A informação deve levar à compreensão. A compreensão, por seu lado, deve permitir proceder às adaptações apropriadas da organização e, em consequência, empreender as acções necessárias. Para aquele autor e tal como para Aronoff e Ward (1992), o problema da sucessão deverá conduzir à elaboração de diversos planos: um plano de sucessão para o sucessor e o "sucedido", um plano de carreira para os outros elementos chave da Empresa e um plano de sucessão relativamente à propriedade, os quais, por seu lado, terão que ser todos integrados num único Plano, que seja exequível, e que proponha a solução mais aceitável para todas as partes envolvidas.

Por último, para Donckels é necessário *implementar a solução*, o que significa dar concretização às diversas etapas do processo referido, de acordo um calendário previamente definido.

O problema da transmissão das empresas é um problema que abrange a maioria das Empresas Familiares existentes no globo, as quais representam entre 65% e 80% do total do universo empresarial. (Gersick, Davies, Hampton e Lansberg, 1997). Apesar disto, esta questão, conforme vários estudos empíricos têm vindo a evidenciar, tem sido descurada, pondo em causa os aspectos económicos, sociais e mesmo culturais, ligados à liquidação e ao desaparecimento destas empresas, por motivos não económicos.

Segundo o Relatório de 1996 do Observatório Europeu de PME³, na União Europeia, a questão referente à transmissão de empresas tem tendência a agravar-se nos anos mais próximos, uma vez que a geração dos empresários do pós-guerra irá chegar à idade de reforma por volta do ano 2000.

³ O Observatório Europeu de PME, é uma iniciativa anual da UE, versando várias temáticas diferentes sobre PME.

De acordo com a mesma fonte, cerca de um terço dos proprietários de "pequenos negócios" em vários países Europeus tem, actualmente, cerca de 50 anos de idade, confrontando estas empresas, num futuro próximo, com a questão da transmissão. O Observatório estima, por outro lado, que cerca de 1,5 milhões de empresas arriscam a ter de encerrar desnecessariamente, pondo em causa cerca de 6,3 milhões de postos de trabalho, na eventualidade de as ditas transmissões não serem levadas "a sério" pelos donos das empresas e pelas autoridades públicas correspondentes.

Negligenciar, pois, a questão da transmissão pode ter repercussões macroeconómicas consideráveis. Muitas empresas e, consequentemente, postos de trabalho arriscam-se a fechar, conduzindo à perda de experiências e know-how. Por outro lado, muitas Empresas Familiares arriscam-se a perder as suas forças-chave caracterizadoras e diferenciadoras: o sentido de unidade, a dedicação, o compromisso e o fenómeno do *interpreneurship*, ou seja, a transferência do conhecimento e experiência, de uma geração para a outra.

Num artigo assinado por Adrian Murdoch intitulado "The King is Dead", é referido que "falar sobre planeamento da sucessão é como falar de sexo". Toda a gente conhece a questão, mas ninguém está interessado em discuti-la.

CAPITULO 4 - AS COMPONENTES DE UM PROCESSO DE SUCESSÃO

Devido à complexidade e duração do processo de sucessão, a sua solução deve basear-se numa adequada estruturação, analisando as diversas partes que o compõem, as relações entre elas, os principais problemas que se apresentam e os períodos de tempo mais adequados para os enfrentar e tentar a sua resolução. O processo de sucessão deve, pois, ser explícito e incluir a formulação de uma visão viável para a Empresa após a sucessão; o desenvolvimento de critérios para seleccionar o sucessor; a formulação de um plano de formação para os candidatos a sucessor e a definição das estruturas adequadas para gerir a mudança que este processo irá provocar no negócio e na Família (Lansberg, 1988 e Ward, 1988).

Para Ward e Aronoff (1992), o planeamento da sucessão dever abarcar um conjunto diversificado de questões, com as quais se procura assegurar a continuidade do negócio através das gerações. Significa, para estes autores, levar em consideração os seguintes pontos:

- Desenvolver os valores e capacidades dos descendentes
- Formular um plano financeiro de segurança, vitalício, para os pais
- Formular o compromisso de Missão pela Família
- Elaborar o plano estratégico para a Empresa
- Seleccionar o sucessor
- Planear o desenvolvimento pessoal do sucessor
- Definir planos de carreiras para os outros membros da Família
- Transferir a propriedade e o controlo da Empresa
- Construir uma equipa de proprietários da Família
- Formular uma política de participação para os membros da Família

- Reter directores não familiares
- Admitir administradores externos
- Preparar a retirada
- Preparar um plano de contingência para a sucessão, em caso de crise.

A abrangência dos múltiplos aspectos que a resolução do problema da sucessão exige, levou-nos a centrar esta investigação na preparação dos sucessores, no desenvolvimento da organização, na orientação das relações da Família com a Empresa e na preparação do sucedido. aspectos considerados por **Gallo (1997)**, como as principais componentes de um processo de sucessão.

4.1 A PREPARAÇÃO DOS SUCESSORES

A preparação dos sucessores, até que compreendam o negócio, saibam dirigi-lo e alcancem um compromisso pessoal com toda a organização, constitui uma componente fundamental e crucial na transmissão de uma Empresa Familiar, de uma geração à geração seguinte.

Trata-se de encontrar o novo titular para uma função essencial, para garantir a perenidade da empresa - a sua direcção - e desenvolver as suas qualidades, em termos de saber dirigir uma organização que opera em negócios concretos, e que tem relações peculiares com uma Família proprietária (**Gallo, 1997**). A escolha, pode fazer-se entre os colaboradores da própria Empresa, ou no exterior. Qualquer que seja a hipótese, é necessário proceder a uma selecção ou, no caso de só existir um único candidato, verificar se ele apresenta as características apropriadas, para que as hipóteses de sucesso da transmissão sejam as melhores. Para **Goldberg e Wooldridge (1993)**, as características do sucessor influenciam o processo de sucessão: a autoconfiança e a

capacidade para assumir o controlo, são atributos de sucessores eficazes. Para estes autores, o desenvolvimento dos sucessores constitui uma das características mais importantes associadas às empresas que tiveram êxito na sucessão (Ward, 1988).

Goldberg (1996) afirma que o planeamento da sucessão deve ser conduzido, na expectativa de seleccionar e preparar a pessoa certa que conduza a Empresa Familiar no futuro, pondo em evidência a qualidade do relacionamento entre o líder e o sucessor, que considera um dos principais aspectos para que a sucessão tenha êxito. Todavia, uma vez que o processo de preparação do sucessor se desenvolve numa teia de relações familiares dinâmicas, considera-o falível, à semelhança, aliás, de Ward (1988). A preparação dos sucessores, ao passar por anos de estreita interacção com a Família, em casa e na Empresa, não dá garantia de sucesso: a complexidade e as especificidades do sistema familiar e a sua sobreposição com o sistema empresarial, coloca potenciais obstáculos à sucessão.

A importância da preparação do sucessor no processo de sucessão é, também, evidenciada na investigação de Alicia Turner Foster (1995), quando afirma que a habilidade de desenvolver capacidades de liderança, na geração do sucessor, é crucial para a sobrevivência e crescimento das empresas possuídas e geridas por Famílias. Segundo ela, a Empresa Familiar necessita definir um processo para educar e desenvolver a geração do sucessor por forma a estimular e desenvolver o aparecimento das qualidades de líder, que permitam conduzir a Empresa através de crises inevitáveis, mudanças e crescimento, num futuro cada vez mais competitivo.

No entanto, as qualidades de líder não emergem a partir de aulas de formação sobre liderança. Têm de existir determinadas capacidades inatas que, ao longo do tempo, se vão desenvolvendo através da prática e do estudo (Gallo, 1997). As condições exigidas para que um indivíduo se torne num líder ocorrem ao longo de toda uma vida de experiências, que se adquirem quer com

a realização das tarefas (*on the job* e cursos formais), quer com as relações que se estabelecem e que expõem o indivíduo a uma variedade de desafios e oportunidades (Fiegener, Brown, Prince e File, 1994).. A exposição a certos desafios e o dominar de situações difíceis, bem como a diversidade de experiências de trabalho, parecem ser, para aqueles investigadores, os modos mais eficazes de aprendizagem. Reforçando esta ideia estão os trabalhos de Lansberg (1988) e Ward (1988), que afirmam que o sucessor deve adquirir experiência no exterior, numa actividade relacionada. Para estes autores, revela-se, igualmente, importante que o sucessor possua uma educação formal, e seja alvo de um extenso e estreito acompanhamento e aconselhamento – o *mentoring* (Goldberg, 1996), quer por parte do proprietário-gerente, quer dos executivos chave mais antigos.

Para Lansberg e Astrachan, (1994), as relações familiares desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do sucessor, podendo facilitar ou dificultar a sua preparação (Fiegener, Brown, Prince e File, 1994 e Goldberg, 1996). Quanto mais coesas e flexíveis forem as relações familiares, mais fácil se torna preparar a sucessão e o desenvolvimento do sucessor. De acordo com Lansberg e Astrachan, se a preparação do sucessor é adiada, a morte ou a incapacidade do proprietário-gerente pode, de forma abrupta, privar a Empresa Familiar dos seus activos (informação estratégica sobre mercados, produtos e empregados) e das relações com os seus interessados no exterior (fornecedores, clientes e entidades financeiras). A morte inesperada do proprietário-gerente, força a Família proprietária a preencher o vazio da liderança do negócio, ao mesmo tempo que os familiares se confrontam com a questão patrimonial e a perda de um ente querido.

Baumert (1992), vai mais longe, ao considerar que os sucessores devem ser orientados relativamente à sua preparação escolar e universitária. Para ele, a formação de base em conjunto com a orientação escolar e universitária desempenham um importante papel na formação dos

sucessores, influenciando as suas capacidades e qualidades futuras para assumir a liderança do negócio. Por outro lado, e partilhando as ideias de Lansberg, Ward e Harvey e Evans, o autor refere a utilidade que tem, para o sucessor, um primeiro emprego fora da Empresa Familiar na medida em que o sensibiliza e confronta com uma outra realidade empresarial fora do contexto do *casulo familiar*.

Para ele, este primeiro emprego deve tratar-se de um *verdadeiro* emprego, não somente de um estágio sem conteúdo preciso. O futuro dirigente deverá enfrentar os mesmos constrangimentos que um trabalhador normal, em termos de produtividade, organização do trabalho e relações, quer relativamente aos seus subordinados, quer aos seus superiores. Deste modo, ele encontrar-se-á na mesma posição que aqueles que terá que dirigir, na sua função futura. Para **Baumert**, esta experiência deverá ter uma duração suficientemente extensa, não devendo ser inferior a três anos. Desta forma, o sucessor, quando entra na Empresa Familiar, dispõe, não só de uma educação formal, como, também, de alguma experiência prática, o que lhe permite confrontar os ensinamentos que adquiriu com a realidade que é a sua Empresa dispondo, desta maneira, de um conjunto mais alargado de elementos para apreciação e tomada de decisão.

Já na Empresa Familiar, o futuro sucessor deverá desempenhar uma função ao nível da Direcção Geral. Isto porque segundo **Baumert**, com uma experiência de apenas três anos, raramente são os casos em que se estará preparado para desempenhar um cargo operacional, como por exemplo, dirigir um departamento Financeiro, Comercial, ou de Produção. *Seria delicado confiar-lhe um lugar operacional sem real poder e dependente de alguém que, no futuro, virá a ser seu subordinado*. A ideia é ele tornar-se no dirigente sucessor e que não haja nada que ponha em causa esta hipótese e, simultaneamente, a sua imagem. Confiar-lhe uma direcção operacional, significa aceitar julgá-lo pela forma de desempenhar a sua missão e comparar o seu

desempenho com os outros seus colegas directores, com o risco que isto comporta, não só para o momento presente, como e, principalmente, no futuro.

Partilhando as ideias de **Lansberg (1988)**, **Ward (1988)** e **Goldberg (1996)** sobre a importância do acompanhamento e aconselhamento que o fundador/líder da empresa deve proporcionar ao sucessor, **Baumert** refere que a aprendizagem do sucessor poderá ser feita progressivamente, em contacto com o seu pai e sem que os seus desempenhos possam ser, em qualquer momento, *julgados* pelos trabalhadores da empresa; é necessário que ele possa aprender o seu ofício de responsável pela organização, durante todo o tempo necessário, e com as hesitações que lhe são próprias. À medida que o tempo passa, o seu pai deverá *convidá-lo* a participar em diferentes reuniões internas, bem como fazê-lo conhecer os clientes, fornecedores e outros parceiros exteriores da empresa. Para o autor, agindo desta maneira, a perturbação ocasionada pela sua *chegada* à empresa será mínima, porque ele não irá ocupar o lugar de nenhum operacional e, nos primeiros tempos, não intervirá directamente, o que deixa tempo à envolvente de se preparar para a mudança. Ao fim de um período variável, (cerca de três anos), a missão do sucessor poderá passar de uma missão de assistência a uma função de Direcção Geral. Ele poderá ser nomeado Director Geral, aparecendo assim, claramente, com poderes mais abrangentes, intervindo de um modo mais operacional na empresa conjuntamente com o seu pai e, eventualmente, com uma terceira pessoa não familiar, formar a Direcção Geral. Esta evolução, embora um pouco formal é, segundo **Baumert**, útil, na medida em que o período de *aprendizagem*, ou de *formação complementar*, correspondente à sua missão de adjunto da direcção, permite-lhe familiarizar-se com a Empresa, mantendo os recuos necessários para evitar conflitos com o pessoal.

Corroborando estas mesmas ideias, estão os resultados do trabalho de **Fiegener, Brown, Prince e File (1994)**. Segundo estes investigadores, nas Empresas Familiares, o desenvolvimento do sucessor assenta numa relação pessoal e directa com o líder, o que, de certa maneira, está ligado

as características dos proprietários-gerentes, que preferem manter um controlo das operações apertado, pessoal e informal. Os líderes destas empresas estão grandemente envolvidos no aconselhamento e supervisão dos seus sucessores, enfatizando mais as relações líder-sucessores do que a sua educação através de cursos formais, pois entendem que aquela relação, informalmente transmitida, através de anos de estreita interacção, em casa e na Empresa, consiste na melhor forma de desenvolvimento do sucessor.

No entanto, no trabalho de **Baumert** não é clara a atribuição ao sucessor, desde o primeiro momento, de encargos concretos e adequados à situação e desenvolvimento profissional em que se encontra, contrariando **Gallo (1997)**, que considera fundamental que, desde cedo, o sucessor seja confrontado com encargos cujas metas se possam explicitar, os resultados se possam medir, proporcionando uma avaliação suficientemente objectiva das capacidades e atitudes que a pessoa tem e pôs no seu desempenho.

De acordo com **Gallo e Sevilhano Ribeiro (1995)**, para que a selecção de sucessores se faça de forma adequada, torna-se necessário assumir, com clareza e energia, desde o início, duas atitudes mantendo-as ao longo do tempo: por um lado, a atitude de não cair na tentação de pensar que um sucessor, pelo simples facto de pertencer à Família, possui capacidades suficientes para se incumbir das futuras responsabilidades (**Donckels**) e, por outro lado, corroborando as ideias de **Aronoff e Ward (1992)**, a atitude de respeitar profundamente a liberdade das pessoas, sem as obrigar a seguir caminhos para as quais não estão preparadas, profissionalmente ou animicamente. A preparação dos sucessores é um processo de formação, isto é, de desenvolvimento de capacidades para uma profissão muito específica - a profissão de gerir uma organização que opera em negócios concretos e que tem relações particulares com uma Família proprietária (**Gallo, 1997**). Para ele, esta formação não deve ser confundida com:

- a acumulação de títulos académicos, ou com o somatório de experiências mais ou menos prolongadas, ou mais ou menos desordenadas, ainda que, considere que, tanto uns como outras, existam e sejam importantes;
- o *começar de baixo*, como acontece com alguns filhos de fundadores, sem que isto venha a contribuir para que eles conheçam os fundamentos da empresa. Contudo, o autor reconhece, que em certas ocasiões e em determinadas idades, estes períodos de prática, não muito prolongados, possam ser adequados para motivar a laboriosidade dos filhos e intensificar o seu sentido de compromisso com a actividade empresarial da família.
- a assistência precoce, quase sempre passiva, a reuniões com clientes, fornecedores, entre outras, ou com o escutar conversas sobre temas da empresa, durante as horas de convívio familiar.

Para o autor, a preparação dos sucessores deverá cobrir os seguintes aspectos: *compreender os negócios da Empresa e como se opera com eles, saber gerir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização.*

Compreender o negócio, significa conhecer os próprios produtos e os da concorrência, as tecnologias relacionadas com a fabricação e utilização destes produtos, bem como a estruturação dos seus custos. Significa compreender as vantagens competitivas próprias e as da concorrência. Significa conhecer a indústria, compreender os vários aspectos do negócio, ter capacidade para influenciar os outros e conhecer as suas próprias fraquezas e fortalezas (Alicia Turner Foster, 1995).

A *capacidade para dirigir* tem a ver com possuir conhecimentos próprios de direcção de Empresa, mas tem, ainda, mais a ver com a preparação para se ser um bom profissional.

diagnosticando situações, estruturando problemas complexos, formulando objectivos realistas e estímulos para as pessoas que os devem alcançar, dispondo os recursos de maneira acertada e motivando as pessoas a esforçarem-se na sua concretização. Por outro lado, para dirigir, têm, também, de desenvolver-se as qualidades próprias de quem deve actuar como líder integrador de pessoas às quais se propõem objectivos a atingir, se orienta na sua concretização e se motiva com o seu pleno compromisso pessoal (A. T. Foster, 1995).

Estar comprometido com a organização, significa ter alcançado um grau de integração na mesma, tanto por ser aceite pelos que a compõem, como pela aceitação das próprias responsabilidades.

Para Gallo, conseguir que os membros da geração seguinte conheçam o negócio, aprendam a dirigir e consigam a sua integração na organização, devem ter-se em conta os seguintes aspectos:

- que trabalhem algum tempo noutra Empresa, possivelmente ao acabarem os seus estudos universitários,
- que, desde o primeiro momento, sejam dados encargos concretos e adequados à situação e desenvolvimento profissional dos sucessores, encargos cujas metas se possam explicitar, os resultados se possam medir, permitindo uma avaliação objectiva das suas capacidades e atitudes,
- que rapidamente assimilem as vantagens competitivas da Empresa, atribuindo-lhes responsabilidades em funções especializadas, cujo trabalho mais influência tem na concretização dessas vantagens competitivas, ou em funções que estão relacionadas com a aplicação das vantagens competitivas no mercado, para a obtenção e conservação dos clientes.

- atribuir rapidamente aos sucessores a responsabilidade de dirigir uma unidade estratégica de negócio (UEN), uma vez que é à frente desta UEN que têm oportunidade de pôr em prática e desenvolver tanto as suas capacidades de empreendedores como de integradores. Neste aspecto, **Gallo** aproxima-se de **Fiegner, Brown, Prince e File, (1994)**, quando referem ser de grande utilidade que os sucessores enfrentem uma variedade de desafios e oportunidades que os tornem mais fortes e experientes na resolução de problemas futuros.
- aumentar progressivamente a complexidade dos encargos, a fim de que rapidamente se possa afirmar que eles estão a desempenhar tarefas *duras e difíceis*, sem cair na comodidade e mediocridade.
- a rotação através de diferentes postos de trabalho, de modo que, para além de potenciar as suas capacidades de integração, se intensifique o seu processo de inclusão na Empresa, através de um melhor conhecimento das pessoas e especialidades da organização.
- a participação imediata nos sistemas de formulação da estratégia e, depois do período de aprendizagem correspondente, em órgãos de gestão da empresa como os diferentes Comitês de Direcção e, inclusivamente, no Conselho de Administração.

Para **Donckels (1989)**, a escolha do sucessor deverá basear-se num *retrato robot* da função de dirigente, precisando o seu papel, as suas atribuições e as tarefas que ele deverá desenvolver. A geração em exercício deve definir as qualificações que são cruciais para uma liderança eficaz e desenvolver um plano de liderança para colmatar as falhas existentes (**Aronoff e Ward, 1992** e **Alicia Turner Foster, 1995**). A partir do perfil identificado, devem listar-se as características principais que o candidato deve possuir para ter maiores probabilidades de êxito. Se o potencial sucessor já estiver na Empresa, deve também ter-se em conta o seu desempenho anterior se bem que, conforme o autor refere, um excelente desempenho numa função determinada não deve constituir garantia de êxito numa nova função – a de responsável da Empresa (sucessor), ou um

mediano desempenho numa função menos importante ou complexa, não significa que essa pessoa não tenha elevado potencial.

Para **R. Donckels**, a selecção é importante e o sucedido que está realmente preocupado com a continuidade da empresa, deve levar esta selecção muito a sério. Para o autor, uma solução satisfatória não pode deixar lugar ao nepotismo, nem deixar de considerar a atitude profissional e o talento do líder, que não se deve deixar levar pela subjectividade, nem deixar que os sentimentos se sobreponham ao racional. **Donckels** considera que, na escolha do sucessor, deverão ser levados em consideração o novo tipo de liderança que actualmente as empresas necessitam: capacidade de diálogo, autonomia aos pequenos negócios, descentralização, gestão do consenso, direito de expressão, atenção prestada à formação e à adaptação à envolvente, atitude perante a inovação, gosto pelo risco e pela incerteza. Para o autor, a formação do sucessor é de grande importância, sobretudo se dirigida a certos domínios como, por exemplo, a capacidade para resolver problemas e o aperfeiçoamento das interações sociais. Para ele, a escola apenas transmite *um saber* e não um *saber fazer*, não substituindo o meio familiar e aquilo a que chama *escola paralela*.

Apesar da literatura não ser explícita relativamente à idade a partir da qual a preparação dos sucessores se deve iniciar, **Craig E. Aronoff e John Ward, (1992)**, consideram que a sua preparação deve ser iniciada com eles ainda crianças, transmitindo-lhes valores tais como: trabalho duro, poupança, investimento, partilha, resolução pacífica de conflitos, valores estes que facilitarão a sucessão, promovendo relações familiares amistosas. Segundo estes autores, a preparação dos sucessores deve começar quando o pai chega a casa, devendo ser bastante cuidadosa, pois as mensagens passadas perduram no tempo e influenciam os sucessores relativamente à Empresa Familiar (**Bork D., 1987**). Ao passar as mensagens aos filhos, deve haver uma perspectiva equilibrada entre as *alegrias e desgostos* proporcionados pela Empresa.

Deve haver, também, o cuidado de fazer ver aos descendentes que a Empresa é, entre outras hipóteses, uma oportunidade de carreira e não uma obrigação e, por outro lado, que as crianças não sejam conduzidas a pensar, desde cedo, que a *Empresa é delas* aconteça o que acontecer (Gallo, 1997).

A seguir a esta fase, existe aquilo a que os autores chamam de *preparação da atitude*, que consiste em, após os sucessores terem decidido entrar na Empresa, encorajá-los a pensarem no futuro, em termos da sua maior contribuição possível, desencorajando a ideia de que entrar na Empresa é um direito por nascimento, não prestando atenção às capacidades e atitudes do sucessor (Gallo, 1997). A fase seguinte, refere-se àquilo a que Aronoff e Ward chamam de *fase de desenvolvimento pessoal*, que consiste em encorajar o herdeiro, agora com os seus vinte e poucos anos, a adquirir uma experiência de três a cinco anos no exterior e, de preferência, numa grande Empresa. Esta experiência no exterior, também defendida nos trabalhos de Baumert e Gallo, fornece ao sucessor novas capacidades, novas ideias e maior autoconfiança, fazendo com que ele se sinta como se estivesse na empresa da Família por opção, e não por obrigação. Trabalhar no exterior ajuda o sucessor a perceber o mercado de trabalho e o seu próprio valor de mercado e, ainda, a perceber que nem sempre o melhor está fora da Empresa Familiar. Contrariamente a esta ideia, Goldberg (1996) considera a experiência no exterior um *pensamento convencional*, que, cada vez mais, está a ser substituída por cursos universitários. Segundo a sua investigação, o *sucessor eficaz* (sucessor com capacidade para aumentar os rendimentos e os lucros das suas empresas) tem, em média, muitos mais anos de experiência na empresa do que tem o *sucessor menos eficaz*.

Para Aronoff e Ward (1992), o sucessor deve, também, ser encorajado a desenvolver habilitações em áreas complementares às do fundador ou de outros membros da Família que estejam na Empresa assegurando, desta maneira, que a geração seguinte irá contribuir com algo

novo, reduzindo a probabilidade de conflitos entre o fundador e o sucessor. Para estes autores, e tal como para **Gallo (1997)**, quando o sucessor entra na Empresa, deve ser contratado para um lugar existente, o que ajuda a determinar a remuneração e a avaliação de desempenho. Por outro lado, minimiza o ressentimento existente entre os empregados que duvidam das qualificações do sucessor. Também para **Aronoff e Ward (1992)**, o sucessor deverá ter a oportunidade de aprender com um mentor fora da Família, que lhe deverá ensinar a história da Família, a estratégia, a filosofia e a cultura da Empresa, a fim do candidato absorver e compreender os seus fundamentos, potenciando as suas capacidades futuras de provocar a mudança. Trata-se, no fundo, de aprender com os outros (**Alicia Turner Foster, 1995**). Segundo Alicia Foster, a existência de mentores é importante para o desenvolvimento da liderança em qualquer organização. Quando as relações familiares são sólidas, a geração actual pode estar numa posição favorável para fornecer ao sucessor o apoio e aconselhamento necessário (**Lansberg e Astrachan, 1994**). Para **Goldberg (1996)**, os *sucessores eficazes* mantêm importantes ligações com redes de conselheiros e mentores, sejam eles familiares, amigos de longa data, gestores profissionais, banqueiros, contabilistas, agentes de seguros e advogados, as quais beneficiam o seu desenvolvimento. Enquanto a importância do *mentoring* implica a necessidade de existirem fortes laços entre o líder e o sucessor, por outro lado, o líder, muitas vezes, desempenha um importante papel no estabelecimento dessas relações.

Uma vez escolhido o provável sucessor, deverá existir um programa, agora mais formal, de desenvolvimento de liderança, o que normalmente acontece entre os seus 30 e os 35 anos, rondando o fundador os 55 anos. Segundo **Aronoff e Ward (1992)**, devem ser definidos programas de formação em áreas onde o sucessor esteja necessitado - operações, marketing, estratégia, etc, devendo ser planeados e definidos padrões de desempenho para o sucessor que deverá ser alvo de avaliações regulares. Para estes autores, e à semelhança de **Gallo, (1997)**, o sucessor deve ter a oportunidade de dirigir uma área visível da Empresa e, à medida que for ganhando experiência, receber maiores responsabilidades, incluindo dirigir um centro de lucro.

Nesta fase, estes autores consideram, igualmente, que o sucessor deverá ser encorajado a adquirir outras experiências e valores fora da Empresa, como, por exemplo, pertencendo a grupos formados por sucessores, partilhando experiências e, eventualmente, dando apoio. Durante todo o tempo o sucessor estará a ser regularmente avaliado e um mentor a conduzi-lo nas áreas em que necessita.

Um aspecto importante, ligado à preparação dos sucessores é, segundo **Michael Harvey e Rodney E. Evans (1994)**, a decisão sobre quando entrar na Empresa Familiar, que pode revelar-se um assunto muito crítico. Para estes autores, os sucessores não têm, necessariamente, de se integrar na Empresa património da Família, mal terminem os seus cursos. Para **Harvey e Evans**, os fundadores, ao não concordarem com esta questão iniciam, eles próprios, o conflito com a sucessão. Implicitamente, os filhos têm possibilidades reduzidas de assumirem a liderança da Empresa Familiar. Para estes investigadores, existem *janelas estratégicas*, ou seja, momentos oportunos, ao longo da vida profissional da geração seguinte, propícios para entrarem na Empresa Familiar. Se o indivíduo está preparado e motivado para integrar a Empresa da Família, tanto melhor. Caso contrário, ou seja, se existir alguma resistência por parte dos filhos, a mesma não deve ser interpretada como deslealdade ou falta de interesse pela empresa património da Família.

4.2 A PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O planeamento da sucessão não deve ser entendido exclusivamente em termos da sucessão da liderança (**Aronoff e Ward, 1992**). A sucessão deve também ser encarada como um processo de mudança da estrutura de responsabilidades (**Gallo, 1997**). Como diz **J. H. M. Welsh, (1993)**, a sucessão é um dos poucos processos durante o qual a estratégia e a estrutura da organização

podem ser redefinidas. É um processo que ocasiona profundas alterações em toda a organização e que pode ocasionar grande ansiedade, perturbação e alteração. Novos planos de carreira para outros executivos chave, mudanças na cultura da organização, novos sistemas e estilos de gestão (Aronoff e Ward, 1992), são alguns dos aspectos que a gestão da sucessão potencia. Como dizem Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, (1997), a sucessão é, sem dúvida, um momento oportuno para a *regeneração da empresa*, a qual deverá ser inspirada por uma nova visão.

O desenvolvimento de uma organização para a sucessão implica a evolução da estrutura de responsabilidades, dos sistemas de alta direcção e dos órgãos de governo da Empresa, os quais, ao mesmo tempo que tornam possível a sucessão, dão origem ao próprio fortalecimento da organização (Gallo, 1997).

Todavia, segundo este autor, as Empresas Familiares em primeira geração são Empresas que operam num único negócio (empresas monoproduto), ou em poucos, muito relacionados, apresentando uma estrutura organizativa do tipo funcional. Simultaneamente, costumam estar à frente das áreas funcionais, dirigentes com idades não muito diferentes das do fundador, que, à medida que a Empresa vai crescendo, desenvolvem e aperfeiçoam as suas capacidades, dirigidas mais para uma maior especialização das suas áreas técnicas de intervenção, do que para alcançar uma visão de conjunto adquirindo a capacidade de dirigir, com uma visão integradora, todas ou várias das funções da Empresa. Estes factos, associados a que a Empresa Familiar é dirigida pelo fundador, leva a que, por um lado, a única pessoa com capacidade e autoridade para integrar seja o próprio fundador e, por outro, que sistemas, que têm alto potencial para a integração da Empresa, como por exemplo, a formulação de uma estratégia explícita ou a formalização de regras para a tomada de decisão e comunicação, estejam pouco desenvolvidos, ou que o seu desenvolvimento se tenha produzido de acordo com um esquema *feito à medida* das necessidades do fundador.

Acresce que, a preparação da estrutura de responsabilidades para a sucessão significa levar a cabo, com bastante antecipação, mudanças nos agrupamentos de responsabilidade, na autonomia e na integração, no desenvolvimento de capacidades e nas mudanças de atitudes das pessoas (tanto dos sucessores como das pessoas que vão trabalhar com eles), pessoas que, muitas vezes, são muito mais idosas do que os próprios sucessores.

Para Gallo e Sevilhano Ribeiro (1995), o agrupamento de responsabilidades adequado, corresponde àquele que melhor se ajuste à estratégia que se quer implementar. Por outro lado, segmentar a estrutura significa, igualmente, conferir autonomia a quem deve gerir cada uma das unidades, isto é, definir os graus de liberdade com que cada um dos responsáveis deve, e pode, actuar na tomada de decisão e na condução da acção. Devem configurar-se agrupamentos de responsabilidades, de forma a dar origem a autênticos e necessários postos directivos, nos quais se exerça o poder, criando, assim, oportunidades para que vários membros da geração seguinte e, também, outros directores, não familiares, com idades inferiores às do fundador e da sua primeira equipa de colaboradores, se possam habituar a actuar com autonomia, e nas difíceis tarefas de integrar os seus subordinados, e integrarem-se eles próprios com outras autoridades e directores da Empresa (Gallo, 1997).

Mas *gerar poder*, isto é, ao segmentar a estrutura da organização e conferir autonomia aos responsáveis de cada unidade orgânica, implica criar mecanismos que permitam fazer a integração destas unidades da estrutura, garantido que os objectivos que foram atribuídos a cada uma delas sejam cumpridos, bem como os objectivos globais da organização. A consecução desta integração, para além da utilização correcta de sistemas de direcção (sistemas de formulação da estratégia, atribuição de recursos, orçamentação e controlo, os quais pela sua finalidade específica ajudam a integrar os esforços dos dirigentes), impõe o desenvolvimento de

múltiplas relações entre as pessoas ou *relações laterais*, promovendo a incorporação de dirigentes em diversas equipas de trabalho temporárias, nos comités de direcção e favorecendo a existência de uma salutar estrutura informal. Assim, os sistemas de direcção e a sua formalização, constituem as ferramentas que permitem orientar, ajudar e animar os directores no seu esforço pessoal para alcançar os objectivos de que foram encarregados.

Na Empresa Familiar, particularmente nas suas primeiras épocas, embora estes sistemas existam e sejam aplicados, parecem ter um baixo grau de formalização, pois, em alguns casos, espera-se que surjam naturalmente à medida que são experimentados, aplicando-os, no entanto, de uma maneira excessivamente informal e, noutros casos, correspondem a uma organização com muito poucas pessoas – o fundador e os seus colaboradores imediatos – que já trabalham juntos desde o início da Empresa Familiar (Gallo, 1997). Com a incorporação dos membros da geração seguinte e as mudanças nas relações de trabalho dos directivos mais antigos com os mais novos, torna-se necessário que os sistemas de direcção (sistema de avaliação de desempenho, de desenvolvimento profissional, de remuneração e de informação e comunicação), como *regras de jogo* que são, se explicitem, clarifiquem, se aceitem e se apliquem com autoridade e de forma ordenada.

A terceira componente da organização, os *órgãos de governo da Empresa*, constituem, igualmente, para Gallo (1997), um aspecto importante a ter em conta na preparação da organização para a sucessão. Numa Empresa, os órgãos que a gerem são, habitualmente, constituídos por um Conselho de Direcção e um Conselho de Administração. No entanto, segundo Gallo, numa Empresa Familiar, é frequente que estes órgãos estejam pouco desenvolvidos, chegando-se a confundir como um só, e, por vezes, não muito activo, pois o fundador detém a maior parte do capital e lidera o Conselho de Administração que prefere e, ao ser proprietário/Director Geral, manipula o Conselho de Direcção como muito bem entende. No

entanto, quando o fundador desaparece e a propriedade passa para as gerações seguintes, a Empresa depara-se com vários accionistas, com o direito a fazerem parte do Conselho de Administração e, muito provavelmente, com interesse em vigiar a forma como outras pessoas, familiares ou não, gerem os seu património (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997).

Na Empresa Familiar de primeira geração, é frequente que o seu fundador e proprietário actue, durante toda a sua vida activa, como único responsável pela direcção da Empresa. Na segunda geração, é costume que os membros da Família estabeleçam *parcelas* de poder, chegando a acordos tácitos de não interferência entre eles. Na terceira geração, com a diluição da propriedade da Empresa num número maior de accionistas, não é raro encontrar Empresas Familiares com Conselhos de Administração formados por membros *históricos* da Família, cujas capacidades não são as mais adequadas para desempenharem as responsabilidades deste cargo, ou por familiares que estão permanentemente em confrontação e, como tal, não conseguem chegar a qualquer acordo sobre o futuro da Empresa, terminando por paralizá-la.

À medida que a Empresa cresce, é importante separar estes dois órgãos de governo, delimitando as responsabilidades de cada um e habilitando as pessoas que os constituem, sejam da Família ou não, para que cumpram as obrigações de gestão que lhes são próprias (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997, Gallo, 1997 e Gallo e Sevilhano Ribeiro, 1995). O Conselho de Administração deve supervisionar e controlar a actuação de quem tem o poder de dirigir, enquanto o Conselho de Direcção deve integrar aqueles a quem foi conferida autonomia para consecussão da estratégia (Gallo, 1997).

Para Aronoff e Ward (1992), existem alguns aspectos críticos na preparação da organização para a sucessão. A escolha de uma nova equipa de gestão, é um destes aspectos. De facto, a nova equipa deve ser constituída de forma a apoiar o sucessor, escolha esta que deverá ser

conduzida de maneira cautelosa. Para os autores, o plano de sucessão deverá descrever as oportunidades do sucessor para proceder a mudanças na gestão de topo, área esta sensível para o *sucedido*. Questões como: os executivos leais mais antigos devem permanecer na Empresa? existem postos de trabalho redundantes relativamente aos criados pela nova equipa escolhida pelo sucessor? São questões que, eventualmente, poderão provocar sentimentos de concorrência entre pais e filhos. Por outro lado, a própria composição do Conselho de Administração poderá ter que ser também alterada para ir ao encontro das necessidades do novo sucessor. Isto deve, igualmente, ser discutido no plano de sucessão, a fim de evitar incompreensões que contribuam para o aparecimento de conflitos e que minam o crescimento e o desenvolvimento do património empresarial familiar.

Para Aronoff e Ward, tal como para Gallo, as oportunidades de carreira para os outros membros da Família deverão, igualmente, ser planeadas de acordo com o novo sucessor. Carreiras, remunerações e planos de avaliação de desempenho devem ser formulados e implementados para os gestores chave da Família e não familiares, que não foram escolhidos para sucessores. Uma política de participação para os membros da Família que estão na Empresa, abrangendo entradas e saídas na Empresa Familiar, trabalho em *part-time*, o papel dos parentes por afinidade, devem ser, igualmente, clarificados, isto é, *regras* que regulam as relações de trabalho dos membros da Família e que contribuem para manter a harmonia e o compromisso no seio da mesma.

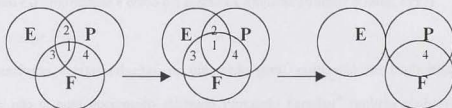
4.3 A PREPARAÇÃO DA FAMÍLIA

A sucessão é um processo que provoca mudanças nas relações entre os membros da Família e a Empresa. De uma situação em que estas relações são canalizadas através de uma, ou muito

poucas pessoas, passa-se a outra na qual, por existir um maior número de familiares em contacto com a Empresa, é mais amplo e variado o tipo e conteúdo de relações que se mantêm (Gallo, 1997).

Com efeito, comparativamente a um período inicial, no qual a maioria das relações é mais simples e se concentra na figura do fundador da Empresa Familiar, à medida que a Empresa e a Família crescem, passa-se a outro período, no qual aumenta o número de pessoas que se interrelacionam e, à medida que se incorporam plenamente as gerações seguintes, alcança-se uma situação na qual as relações são múltiplas, muito variadas quanto às suas finalidades e, frequentemente, complexas (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997 e Gallo 1997). Se esta situação não for cuidadosamente preparada, existe o risco de que os pontos fortes básicos da Empresa Familiar – harmonia, dedicação e compromisso – sejam postos em causa, transformando-se em fraquezas – desunião e negação – que provocam o aparecimento de conflitos e prolongadas crises estruturais (gráfico 4.1).

Gráfico 4.1 Evolução das Relações nas Empresas Familiares



Fonte: "A Gestão das Empresas Familiares" – GALLO, M. A e Sevilhano Ribeiro.

Para aqueles autores, manter a unidade, isto é, evitar o aparecimento de facções divididas quando o número de proprietários cresce significativamente, implica o estabelecimento de um conjunto de regras, sobre a *propriedade, o trabalho e o poder*, com as quais se pretende evitar o

aparecimento de conflitos. Relativamente às regras correspondentes ao *trabalho* dos membros da Família, estas abrangem desde as condições a preencher para trabalharem na empresa, até à maneira como se afastam dela e dos seus órgãos de governo. Regras que incluem os sistemas de avaliação do desempenho, de remuneração e do desenvolvimento das carreiras profissionais. O segundo grupo de regras corresponde à *propriedade* da Empresa, que abrangem desde a avaliação das acções, até à implementação de instrumentos para garantir a liquidez dos proprietários. Regras que incluem a política de dividendos, as recomendações na transmissão da propriedade de maneira a não provocar danos à Empresa, assim com acordos de sindicância de venda. O terceiro grupo destas regras diz respeito à maneira de *exercer o poder*. Regras sobre a forma de funcionamento dos órgãos de governo da Empresa, por exemplo, do Conselho de Administração. Regras sobre quem e que poderes outorgar. Regras sobre o Conselho de Família.

Para que todos os membros da Família desejem que a sua Empresa continue a ser uma Empresa Familiar, têm de estar convencidos das oportunidades que a Empresa lhes oferece (normalmente explicitadas sob a forma dos valores morais próprios da Família do fundador), e da maneira como se vão estabelecer as relações Família-Empresa, habitualmente, orientadas para como se trabalha, como é a propriedade e como é a gestão na Empresa Familiar (Gallo, 1997).

Estas oportunidades e estas relações, de um modo geral, costumam ser explicitadas numa *constituição*, isto é, num documento chamado Protocolo Familiar⁴ também conhecido como *Declaração de Princípios*, *Manifesto da Família* e *Pactos de Família*, que os membros de uma geração acordam e se esforçam por aplicar e transmitir à geração seguinte. Outras vezes, formam uma tradição não escrita, mas vivida (Ward, 1993).

⁴ "Family Statement".

Segundo Ward e Gallo, do ponto de vista da Empresa Familiar, o Protocolo Familiar deveria ajudar a profissionalizar os processos de direcção estratégica, e a institucionalizar na empresa os valores básicos da Família. Do ponto de vista da Família, o Protocolo Familiar deveria ajudar a promover a harmonia e a unidade dos seus membros, e a conservar na Família os valores que fortalecem a Empresa património da Família.

Para Aronoff e Ward (1996) e tal como para Gallo (1997), um factor crucial no processo de sucessão, diz respeito à decisão da Família em querer continuar a perpetuar o património empresarial familiar, ao longo de várias gerações. Uma tal decisão implica, conforme referimos, que a Família saiba quais as oportunidades que lhe advêm da Empresa continuar a ser uma Empresa Familiar e, saiba, igualmente, como vão ser as relações Família-Empresa, no futuro. Para estes autores, uma decisão desta natureza implica a afirmação de Missão pela Família *family mission statement*, a qual deverá articular o compromisso de a Empresa em continuar a ser uma Empresa com características familiares, bem como as razões em que se alicerça a sua decisão.

Em termos genéricos a declaração de Missão de uma Família deverá focalizar, entre outros, os seguintes aspectos:

- os valores da Família e sua articulação com a Empresa;
- directrizes relativamente à participação da Família na Empresa;
- princípios orientadores no que diz respeito à remuneração dos membros da Família;
- orientações relativamente à progressão dos membros da Família na Empresa;
- definição de um Código de Conduta da Família e a maneira como se relaciona com a Empresa;
- directrizes quanto à divulgação/partilha da informação financeira.

Um dos aspectos que melhor poderá contribuir para completar as relações entre a Família e a Empresa num processo de sucessão, isto é, para conseguir o *investimento emocional* da Família no negócio durante várias gerações, é planejar o papel da Família no futuro da organização, é desenvolver um plano estratégico para a Família e definir o seu papel na Empresa (Protocolo Familiar referido por Gallo). Este *Planeamento da Família*, permite identificar os objectivos daqueles que estão envolvidos, formalizar o compromisso da Família relativamente ao futuro da Empresa e a configurar a visão desse futuro, quer para a Empresa, quer para a Família.

Para Ward, *muitas Empresas Familiares lutam para sobreviver durante mais de uma geração. O planeamento estratégico – tanto da Família como da Empresa – pode ajudar a fortalecer o negócio familiar e aumentar a sua esperança de vida.* Formular o plano estratégico para a Família, fornece uma oportunidade para discutir os objectivos da Família e as oportunidades da Empresa, ajudando, igualmente, na formulação da filosofia da Família. Por outro lado, quando o plano está concluído, deverá servir de guia a todas as decisões e esforços da Família (Ward, 1988).

Segundo este autor, o planeamento estratégico da Família é um processo que pode levar entre um e cinco anos, dependendo do seu envolvimento, e que deverá abordar os seguintes pontos:

- Definição da Missão da Família: compromisso da Família relativamente à empresa e à sua continuidade; razões em que se alicerça este compromisso; valores e filosofias que suportam o compromisso.
- Objectivos e Visão da Família: modelo conceptual para o futuro
- Programas para a Família: para governar e tomar decisões; para resolver conflitos; para as pessoas se relacionarem uma com as outras; para educar a Família; para assegurar a unidade da Família

Para Ward (1988), Gallo (1997) e Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, (1997), o ponto de partida deste planeamento é o Conselho de Família, que deverá funcionar como um *forum*, onde se reúnem exclusivamente membros da Família (Família de sangue e/ou Família por afinidade), no qual devem ser traçadas as expectativas futuras e os ideais para a Família e, que pode ser, igualmente, utilizado para *educar* e gerir a Família na discussão de questões tais como: a natureza da empresa, os tipos de liderança e capacidades necessárias, condições de entrada na Empresa Familiar, tomada de decisão e resolução de conflitos. Ou seja, o Conselho de Família é um grupo que, periodicamente, se reúne para discutir as questões que decorrem do envolvimento da Família na Empresa. A principal finalidade deste órgão é proporcionar um *forum* no qual os membros da Família possam articular os seus valores, necessidades e expectativas relativamente à Empresa e desenvolver políticas que salvaguardem, no longo prazo, os interesses da Família. Para estes autores, o Conselho de Família deverá constituir uma estrutura de coordenação da Família responsável por orientar e conduzir as relações da Família com a Empresa, funcionando como o órgão de gestão do Protocolo Familiar.

4.4 PREPARAÇÃO DO SUCEDIDO/PREPARAÇÃO PARA A EPOCA DA RETIRADA

Para Aronoff e Ward (1992), o fundador/líder, quando chega a altura de retirar-se da liderança da empresa, assemelha-se a um corredor de estafeta: ele passa o testemunho, mas não fica imóvel, abrandando, gradualmente, algumas vezes, encorajando a equipa, ou ajudando-a de outras formas. Para estes autores, a sucessão numa Empresa Familiar significa que o fundador deve encontrar um novo papel, apesar de ainda fazer parte da equipa e de *torcer* pelo seu sucesso. É uma altura para enfrentar novas responsabilidades, que se ajustem às suas capacidades únicas e

que fizeram o seu nome e reputação. Qualquer que seja o seu novo papel, deverão ser funções que mais ninguém possa melhor desempenhar, e tão empolgantes e criativas como o risco que ele deixou para trás, isto é, a Empresa que ele criou.

Para aqueles autores, à medida que os sucessores gradualmente vão assumindo maior autoridade, os pais (geração sénior) devem igualmente, começar a procurar novas actividades, também de forma gradual. Muitos líderes consideram que mais do que tempo livre e divertimento, eles precisam de ser responsáveis pela liderança e desenvolvimento de qualquer coisa nova, partindo muitas vezes, numa direcção completamente diferente, iniciando um novo negócio ou criando uma fundação.

Contudo, apesar de ser evidente a necessidade de se prepararem para a época da vida na qual já não estarão em condições de gerir com a capacidade e intensidade necessárias, poucos são os fundadores de Empresas Familiares que se dedicam a pensar e a conseguir esta preparação, em comparação com os casos em que tentam continuar a exercer o poder até ao último momento, chegando inclusivamente à irresponsabilidade de gerir sem estar em condições de o fazer (Gallo, 1997). A *retirada* não deveria ser interpretada como uma situação de inactividade, mas sim, como o desenvolvimento de outras ocupações, possivelmente com menor intensidade quanto mais se avance na idade, no entanto, ocupações autênticas. Mas ter outras ocupações, significa prepará-las antecipadamente, a fim de as cultivar e conservar durante algum tempo para poderem, mais tarde, vir a constituir verdadeiros interesses.

Para Gallo, é natural que o fundador procure coisas para fazer até ao fim da sua vida, visto que o ser humano está feito para trabalhar. No entanto, já não será natural que procure ter essa ocupação, até ao fim da sua vida, na Empresa Familiar, pelo facto de esta ser sua propriedade. À semelhança de Ward e Aronoff, Gallo considera igualmente que as pessoas que se retiram de

uma vida activa *podem fazer muita coisa para ajudar os outros*, ou seja, como no exemplo atrás citado, o corredor de estafeta quando passa o testemunho, passa-o mas não fica imóvel; ele, por vezes, encoraja a equipa ou ajuda-a de outras maneiras.

Para Gallo, entre as coisas que o *sucedido* poderá desenvolver, destaca-se o trabalho na ampla e intensa implementação do Protocolo Familiar, conseguindo que os membros da Família o conheçam, o apliquem, se preparem para ser accionistas plenamente responsáveis e, inclusivamente, como Família, incentivem a ajuda a outras instituições benéficas da sociedade.

Uma das maneiras do fundador se separar da Empresa Familiar, que, no entender do autor, costuma dar bons resultados, é passar a exercer a chefia, ou ocupar uma posição influente, no órgão de gestão do Protocolo Familiar, designado frequentemente, como atrás foi referido, por *Conselho de Família*. Ao ocupar este lugar, aquele que se retira tem a oportunidade de colaborar para que sejam uma realidade a unidade e a dedicação da Família e, para que os valores da Família, que tornaram a Empresa Familiar forte, não só continuem vivos mas, também, se aperfeiçoe a sua implementação, ou seja, *trabalhando* de forma a que a *mística familiar* se perpetue ao longo de várias gerações, em vez de se ir dissipando à medida que a Família e a Empresa vão crescendo.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

Face à necessidade de caracterizarmos, em termos económicos, as Empresas Familiares portuguesas da Indústria de Moldes, à qual se refere esta investigação, recorremos ao INE-Instituto Nacional de Estatística no sentido de obter a informação, tendo-nos sido informado que aquele Instituto não utilizava, nos seus inquéritos, o conceito de Empresa Familiar e, como tal, não dispunha da informação pretendida.

Contactámos, então, a Confederação da Indústria Portuguesa e a Associação Industrial Portuguesa que, tal como o INE, não dispunham da informação solicitada. Por último, resolvemos dirigir-nos à CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes que, pela sua expressão nacional e a sua forte implantação regional, nos oferecia credibilidade. De facto, esta Associação conseguiu disponibilizar-nos alguma da informação pretendida, em particular, a identificação das Empresas Familiares existentes no sector. Partimos, então, para esta investigação, com uma listagem de 57 empresas, as quais, segundo esta Associação, representavam o universo das Empresas Familiares existentes no sector.

A todas elas foi enviado um fax, onde foi explicado que se estava a desenvolver um trabalho de investigação subordinado ao tema do *"Problema da Sucessão nas Empresas Familiares"*, e para o qual necessitávamos da colaboração dessas empresas, a fim de realizarmos uma entrevista, neste âmbito de intervenção. O assunto foi apresentado fazendo uma pequena introdução sobre a complexidade e as especificidades das Empresas Familiares e, em particular, sobre o problema específico da sucessão.

Na sequência do fax enviado, foi feito, seguidamente, um *follow-up* telefónico às 57 empresas do sector, tendo-se conseguido, após várias insistências telefónicas, com o objectivo de

obtermos um número tão grande quanto possível de entrevistas, que apenas dezassete nos recebessem e concedessem a entrevista. As entrevistas realizaram-se no concelho da Marinha Grande, durante a última semana de Janeiro de 1998.

A taxa de resposta obtida neste estudo é de 29.8%, o que se pode considerar uma boa percentagem, quando comparada com outros estudos desta natureza.

Como suporte às entrevistas, foi elaborado um questionário, em anexo a este trabalho, com a seguinte estrutura:

1. Dados de Identificação da Empresa
2. Dados de Identificação do Principal Responsável
3. Dados sobre a Restante Equipa Dirigente
4. Evolução da Empresa
5. Futuro do Principal Responsável
6. O processo de Sucessão
7. Assegurar a Substituição
8. Desenvolvimento da Organização
9. Solução para uma Sucessão Aceitável
10. Relações entre a Família e a Empresa.

Pretendeu-se com este Questionário, por um lado, caracterizar em termos sócio-económicos os entrevistados e verificar qual a etapa do ciclo de vida em que se encontravam as respectivas empresas e, por outro lado, verificar de que forma a questão da sucessão estava a ser encarada pelos inquiridos, e se estavam a conduzir o processo de transição das suas empresas da forma mais adequada. Com efeito, as perguntas do Questionário permitiram-nos, não só verificar a

importância que o processo da sucessão assumia para os inquiridos como, também, constatar como estava a ser efectuada a preparação do sucessor/sucessores, a preparação da organização para a sucessão, a preparação da Família e a preparação do “*sucedido*”, componentes essenciais do planeamento da sucessão nas Empresas Familiares.

Refira-se que, quando nos dirigimos à CEFAMOL a solicitar a informação pretendida, referimos a definição de Empresa Familiar que íamos utilizar no trabalho, a qual, aliás, foi partilhada pela própria Associação. No entanto, quando começámos a fazer as entrevistas apercebemo-nos que a definição utilizada pela Associação era bastante mais abrangente. Isto é, para a CEFAMOL, conforme foi referido no Capítulo 2, uma Empresa fundada por vários sócios, todos eles provenientes do mesmo estrato social que, durante um período de tempo relativamente grande partilhem a cultura da Empresa com as culturas das próprias Famílias, tendo membros da geração seguinte já incorporados na Empresa, constituía uma Empresa Familiar.

Por esta razão, algumas das perguntas do questionário tiveram que ser eliminadas ou adaptadas, (conforme se pode verificar no exemplo de entrevista, anexo), em particular, as relacionadas com as questões da Família, uma vez que estávamos na presença de Empresas controladas por várias Famílias e só estávamos a entrevistar um dos proprietários.

Deve, ainda, salientar-se que, o método de selecção da amostra referido neste Capítulo, faz com que a mesma **não seja aleatória**. Acresce, ainda, que comparando a estrutura das empresas entrevistadas com as do Universo, relativamente aos indicadores **Número de Pessoas ao Serviço e Volume de Negócios**, por classes de dimensão, a amostra não é representativa dos segmentos empresariais de menor dimensão. De facto, através do quadro a seguir apresentado

constata-se que a mesma não abrange as classes de facturação entre os 25.000 e os 125.000 contos, nem as classes entre 5 e 19 trabalhadores.

Quadro 5.1 – Distribuição das Empresas da Amostra e do Universo de acordo com as Classes de Facturação e Trabalhadores

Volume de Negócios			
(em contos)		Universo (%)	Amostra (%)
25 000 a 50 000		1,8	—
50 000 a 75 000		5,3	—
75 000 a 100 000		10,5	—
100 000 a 125 000		5,3	—
125 000 a 150 000		10,5	5,9
150 000 a 250 000		26,3	23,5
250 000 a 500 000		22,8	35,3
500 000 a 1 000 000		12,3	23,5
1 000 000 a 2 500 000		5,3	11,8
TOTAL	Valor Absoluto	57	17
	Porcentagem	100	100

Número de Pessoas ao Serviço			
		Universo (%)	Amostra (%)
5 a 9		1,8	—
10 a 19		19,3	—
20 a 29		15,8	5,9
30 a 39		19,3	29,4
40 a 49		15,8	5,9
50 a 99		22,8	47,1
100 a 199		5,3	11,8
TOTAL	Valor Absoluto	57	17
	Porcentagem	100	100

Deve referir-se, no entanto, que quando o *mailing* foi efectuado se desconheciam os dados relativamente ao Universo das Empresas Familiares da indústria, pelo que não pudemos “corrigir” a amostra e entrevistar empresas dos escalões em falta, de modo a obtermos uma amostra mais próxima da estrutura do universo.

Pelas razões argumentadas, esta investigação deverá constituir um mero estudo descritivo de um conjunto de casos, constituídos por 17 empresas da Indústria de Moldes.

CAPÍTULO 6 –RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO

6.1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DA AMOSTRA

A investigação efectuada envolveu 17 Empresas Familiares da Indústria de Moldes, todas elas localizadas no **concelho da Marinha Grande**.

De acordo com as definições de Empresa Familiar apresentadas no Capítulo 2, constata-se que:

- **29,4% das empresas são empresas de cariz objectivamente familiar**, segundo a definição de Gallo, que considera Empresa Familiar aquela em que ocorre as dimensões da propriedade, controlo e continuidade. A fim de facilitar a análise a estas Empresas, chamar-lhe-emos EF1.
- **As restantes 70,6% são empresas que se formaram a partir de empregados da indústria**, estando associado a estas a outra definição de Gallo, isto é, a da coincidência entre a cultura da Empresa e a cultura da Família. A estas empresas chamar-lhe-emos EF2.

De salientar que, relativamente a estas últimas, foram formadas a partir de um núcleo de profissionais das maiores empresas do sector - Aníbal H. Abrantes e Molde Matos - normalmente um de cada especialidade, com maior ou menor qualificação e, de um modo geral, pelo menos numa fase inicial, em resposta a solicitações de Empresas importadoras de moldes.

Quadro 6.1.1 - Representatividade da Amostra relativamente ao Volume de Vendas, Número de Trabalhadores e Número de Empresas existentes na Indústria

	Volume de Vendas		Número de Trabalhadores		Empresas Existentes	
	milhões contos	% da indústria	número	% da indústria	número	% da Indústria
Indústria	40	--	7580	--	250	--
Amostra	9,174	23	935	12	17	7
EF1	3,855	10	383	5	5	2
EF2	5,319	13	552	7	12	5

Fonte: CEFAMOL (dados da indústria).

Dados das empresas, obtidos nas entrevistas. Valores referentes a 1997.

De acordo com o Quadro 6.1.1, as 17 empresas que constituem a amostra, representam **23% do volume de vendas da indústria**, que atinge 40 milhões de contos e conta com cerca de 250 empresas. Em termos do número de trabalhadores e de Empresas, a amostra absorve **12% do total de empregados da indústria e cerca de 7% de Empresas**.

Relativamente às 5 Empresas, propriedade de uma única família (EF1) e em relação ao total da indústria constata-se que representam, 10%, 5% e 2% das vendas, trabalhadores e empresas, respectivamente.

Verifica-se, igualmente, pelo Quadro 6.1.2 infra que a amostra é **exclusivamente** constituída por **pequenas e médias empresas**, das quais, **41%**, são **pequenas empresas**⁸, isto é, têm até 49 trabalhadores e, as restantes **59%** têm entre 50 e 100 empregados, ou seja, são **médias empresas**.

⁸ Utilizou-se a definição de Pequena e Média Empresa recomendada pela UE, que segmenta as PME em pequenas empresas, médias empresas e microempresas.

Quadro 6.1.2 - Distribuição das Empresas segundo o Escalão do Número de Trabalhadores e o Escalão de Volume de Vendas

Escalão de Trabalhadores	Empresas		Escalões de Vendas (mil contos)	Empresas	
	nº	%		nº	%
Até 10	0	--	Até 250	5	29
11 a 29	1	6	251 a 500	6	35
30 a 49	6	35	501 a 750	1	6
50 a 99	8	47	751 a 1000	3	18
Sup. a 100	2	12	Sup. a 1001	2	12

Nota: A informação das empresas entrevistadas refere-se a 1997.

Por escalões de volume de vendas, constata-se um peso muito significativo de Empresas que facturam **até 500 mil contos (64%)**. Acima de 1 milhão de contos, estão apenas 12% das empresas.

O valor médio das **vendas por empresa** é pouco mais de **meio milhão de contos** (540 mil contos), atingindo um máximo de 1,4 milhões de contos e um valor mínimo de 140 mil contos. Em média, cada empresa tem 55 empregados.

As **vendas por trabalhador**, para o total da amostra, ascendem a pouco mais de **9,8 mil contos**, oscilando entre um mínimo de **4 mil contos** e um valor máximo de **35 mil contos**.

6.2. IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Constata-se que **todas as empresas entrevistadas** são empresas de **primeira geração**, das quais, a maioria (94%), se dedica à **fabricação de moldes para plástico**, enquanto as restantes fabricam **moldes para vidro**.

Mais de metade das empresas (58%) foram constituídas nas décadas de 60 e 70, enquanto as restantes 42% o foram na década de 1980. A sua **antiguidade média é 22 anos**, tendo a empresa de formação **mais recente 11 anos** e, a **mais antiga 33 anos**.

Nas empresas EF1, a antiguidade é superior à média, 28 anos. Destas empresas, 60% têm uma antiguidade de mais de 30 anos. Nas EF2, a antiguidade média é mais baixa, ou seja, 19 anos.

Em média as empresas da amostra têm **4 sócios**.

A quase totalidade das empresas (94%) são **sociedades por quotas**, enquanto as restantes são **sociedades anónimas**.

De notar, no entanto, que 12% das empresas entrevistadas se encontravam num processo de mudança de estatuto jurídico: a passagem de sociedades por quotas a sociedades anónimas.

A **totalidade do capital social** das empresas é **detida pela Família**, ou pelos sócios que formam a empresa. Relativamente às EF1, a **percentagem de capital social detida por membros da Família que estão na direcção da empresa** representa, em termos médios, **74%**. Nas restantes empresas (EF2), a referida percentagem assume um valor idêntico, **75%**.

A **relação de parentesco** existente entre os sócios nas EF1 é de **irmãos, cônjuges e ex-cônjuges**. Nas EF2, **não existe qualquer relação de parentesco** entre os sócios.



6.3. IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL RESPONSÁVEL

Para o total da amostra, a **idade média do principal responsável** atinge os **50 anos**. Nas empresas pertencentes exclusivamente a uma Família (EF1), o principal responsável da empresa coincide com o **fundador**, que tem, em média, **56 anos** de idade. Nas **empresas EF2**, a idade média do principal responsável é mais baixa, **47 anos**.

As **habilitações literárias do principal responsável** da empresa são as equivalentes aos **estudos secundários** (curso industrial), numa percentagem de 82%. Apenas em 6% das empresas os responsáveis têm o **ensino básico**, enquanto que nos 12% restantes os mesmos possuem **estudos superiores**.

Os fundadores/líderes das empresas entrevistadas têm, em média, 2 filhos com idades superiores a 18 anos.

6.4. EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Das empresas entrevistadas, verifica-se que a maioria (76%) se encontra na fase de “**empreender**”, dominando os problemas de **sobrevivência** e do **crescimento**.

Nas restantes 24%, o negócio já atingiu a **maturidade**, isto é, as empresas já entraram na chamada etapa de “**profissionalizar**”, evidenciando, por conseguinte, a necessidade de se **revitalizarem estrategicamente**, bem como de **profissionalizarem** os seus sistemas de

direcção. Deve salientar-se que, nas empresas propriedade de uma única Família (EF1), o peso das empresas que atingiu a maturidade é maior (40%) do que nas EF2 (17%).

Cerca de metade dos entrevistados (47%), quando confrontados com a questão "*quem gostaria que lhe sucedesse na gestão e na propriedade*", afirmaram que gostariam que a *sucessão da gestão permanecesse nas mãos de um membro da Família*, seja Família directa, sejam parentes por afinidade.

Os entrevistados para quem é indiferente que a transmissão da gestão da empresa fique nas mãos de familiares como não familiares, representam 35%. No entanto, acrescentam que o **sucessor** deverá ser uma pessoa **com** reconhecidas **capacidades** para desempenhar o cargo.

Doze por cento dos entrevistados referem, de forma inequívoca, que a **sucessão da gestão** deverá ficar a cargo de membros **fora da Família**, afirmação que é exclusivamente feita pelas empresas de cariz objectivamente familiar (EF1), 50% das quais se encontram na fase de maturidade e, por conseguinte, enfrentando problemas de gestão mais complicados, a precisarem de soluções mais exigentes.

Seis por cento dos inquiridos, referiram estar interessados em **vender** a sua **quota** quando chegar à **altura de se reformarem**.

Relativamente à **transmissão da propriedade**, **70% dos entrevistados** gostariam que a mesma se efectuasse para os **descendentes/herdeiros**. Para 12%, tanto lhes faz que a propriedade da empresa se transmita a familiares ou não, enquanto 6% referem que a sucessão da propriedade deveria ficar **fora da Família**. Os restantes 12%, ou responderam que não sabem, ou estão interessados em vender quando chegar a hora de se aposentarem.

6. 5. O FUTURO DO PRINCIPAL RESPONSÁVEL

A maioria dos líderes das empresas entrevistadas (76,5%) afirmaram que esperam **reformular-se entre os 55 e os 65 anos de idade**, enquanto os restantes 23,5% **não sabe** quando se vai afastar da empresa.

Nas EF1, é maior a percentagem dos que esperam **retirar-se entre os 55 e os 65 anos (80%)**, enquanto 20% responderam que **“não sabem”**. No entanto, afirmaram que, quando se retirassem, **desejariam ficar ligados à empresa** ou pertencendo ao **Conselho de Administração**, ou ao **Conselho Geral**. Nas EF2, a percentagem dos que afirmaram não saber quando se irão afastar é de 25%, enquanto os restantes prevêm fazê-lo entre os 55 e os 65 anos.

A maioria dos líderes e fundadores das empresas entrevistadas, **já têm planos para ocupar os seus tempos livres** quando se reformarem: *“gerir melhor o património familiar”*; *“criar um pequeno negócio diferente dos moldes”*; *“dedicar-se mais à Família”*; *“tirar férias”*; *“dedicar-se mais à Associação do sector”*; *“escrever poesia”*; *“ir à caça ou à pesca”* e *“pôr leituras em dia”*, foram algumas das formas de ocupação citadas.

6.6. O PROCESSO DE SUCESSÃO

Para a quase totalidade dos entrevistados (94%), a **sucessão não é um assunto tabú**, verificando-se que 65% dos principais responsáveis das empresas **já contactaram os**

intervenientes do processo de sucessão, enquanto 29% ainda não o fizeram. Os principais intervenientes referidos, foram os descendentes, os sócios/accionistas e os cônjuges.

Relativamente aos desejos e expectativas dos membros da Família, constata-se que, na totalidade das empresas EF1, a Família concorda com a importância do carácter familiar na transmissão da propriedade das suas empresas, enquanto somente 40% referem importante manter o carácter familiar no que respeita à transmissão da gestão.

Das empresas que referiram que a Família não achava importante manter a gestão, dois terços são empresas que enfrentam problemas de revitalização estratégica e de profissionalização dos sistemas de direcção, o que poderá indiciar que consideram que os problemas que estão a enfrentar serão melhor resolvidos se a gestão se encontrar nas mãos de profissionais não familiares.

A afirmação da Missão pela Família, em termos do seu compromisso para com a empresa, isto é, a visão da Família relativamente à empresa e ao seu papel nela, foi definida em apenas 40% das empresas propriedade de uma única Família (EF1).

6.7. O PLANO DE SUCESSÃO

Em nenhuma das empresas entrevistadas existe um plano de sucessão escrito, para além de que 47% das empresas não tenciona defini-lo. Nas EF1, a percentagem daquelas que não tenciona definir um plano de sucessão é menor (40%) relativamente às EF2 (50%).

Das empresas que **têm intenção de preparar um plano de sucessão**, tencionam fazê-lo envolvendo as pessoas interessadas, que consideram ser a **Família – descendentes, cônjuge e parentes por afinidade**, para as EF1 – e, **pessoas fora da Família – os sócios / accionistas**, no caso das EF2.

Para todas as empresas EF1, o fundador considerou que todas as *peçoas-chave*, não familiares, tinham **perspectivas de carreira satisfatórias na empresa**, afirmando que, em 94% dos casos, com a sua saída, estes trabalhadores gostariam de continuar a trabalhar na empresa. Apenas em 6% dos casos foi referido que aqueles trabalhadores só ficariam, se concordassem com a pessoa que iria substituir a pessoa do fundador.

6.8. ASSEGURAR A SUBSTITUIÇÃO

A **totalidade** dos fundadores das empresas EF1 já pensaram quem vai ser o seu sucessor, o qual para a maioria dos entrevistados (60%) coincidirá com um **membro da Família** (directa ou por afinidade). Nos restantes 40% dos casos, o sucessor ou será uma **pessoa do exterior** ou um **quadro da empresa**.

Nas EF2, apenas **25% ainda não pensou quem vai ser o sucessor**, admitindo, no entanto, todas as hipóteses – escolha dentro da Família, quadro da empresa e no exterior – inclusive, a venda da quota quando chegar a altura de se reformarem. Para as **restantes empresas (75%)**, a escolha recai preferencialmente na **Família** (descendentes do entrevistado ou descendentes dos restantes sócios) e nos **quadros da empresa**.

Todas as empresas (EF1 e EF2) privilegiam, na escolha do sucessor, a **capacidade de liderança**. No entanto, as **habilitações académicas**, a **experiência** e o **sexo**, foram também

referidas pelas EF1 como características que os sucessores deveriam possuir. As EF2 referem, igualmente, a **“força de vontade”**. Por outro lado, por **todos os entrevistados**, nas empresas claramente familiares (EF1), e para 83% das EF2, é referido que nas suas empresas **existem conhecimentos bastantes para proceder à escolha do sucessor**.

Relativamente à **preparação do sucessor**, 80% dos fundadores das EF1 e 91% dos líderes nas empresas EF2, consideram que o **sucessor deverá adquirir experiência durante algum tempo fora da empresa** (é mesmo fundamental para alguns), que lhes permita, quando ingressarem nas suas empresas serem **“reconhecidos”** pelas pessoas com quem irão trabalhar. Por outro lado, porque lhes **“aguça” o espírito de liderança**, dando-lhes experiência e permitido-lhes **olhar** a sua própria empresa, de outra maneira.

Os restantes 20% (nas EF1), consideram que as pessoas sobre as quais incidiu a escolha, são suficientemente experientes e capazes, não havendo necessidade, por conseguinte, de adquirir experiência fora da empresa.

De forma **unânime**, as empresas consideram **necessário uma sobreposição da gestão entre o sucessor e o “sucedido”**, pois tal situação vai permitir transmitir conhecimentos, transmitir a história da empresa, transmitir os objectivos que se referem aos interesses da Família e envolvê-los na problemática da direcção.

Em mais de metade das EF1 (60%) e em 55% das EF2, **não existe definido um plano de liderança para o sucessor**, considerando que a **transmissão de conhecimentos**, de um modo geral transmitida pelo fundador, nas EF1, e pelos sócios, nos caso das empresas EF2, é suficiente.

6.9. PREPARAR A ORGANIZAÇÃO PARA A SUCESSÃO

Todas as empresas entrevistadas apresentam uma **estrutura organizativa** do tipo **funcional**, que se revela, para **80%** das EF1 e **50%** das EF2, uma **estrutura adequada**, tendo em vista a sucessão. Ou seja, os líderes e fundadores entrevistados consideram que as suas empresas têm “*estruturas de responsabilidades*”, “*sistemas de alta direcção*” e “*órgãos de gestão*”, ajustados ao desenvolvimento da organização para a sucessão.

Exceptuando as **sociedades anónimas**, que têm os órgãos de gestão permitidos por lei – **Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal**, e que representam apenas 6% das empresas, nas restantes, que são a maioria, os órgãos de governo são constituídos, exclusivamente, por um **Conselho de Gerência** ou um **Comité de Direcção**.

Apenas **23,5%** das empresas têm **sistemas de direcção formalizados**. Nas restantes empresas (**76,5%**), estes sistemas ou **não estão formalizados**, ou têm um **baixo grau de formalização**, isto é, são aplicados de uma maneira excessivamente informal.

6.10. PREPARAÇÃO DA RETIRADA

Todos os líderes e fundadores entrevistados consideram poder tornar-se substituíveis quando chegar a altura de se reformarem, estando a **totalidade** dos fundadores das empresas EF1 a evoluir no sentido de, progressivamente, haver uma **delegação das responsabilidades**. Nas restantes empresas (EF2), esta questão ainda não constitui uma preocupação, na maioria

dos casos, devido ao facto de que, tanto o entrevistado, como o potencial sucessor (normalmente os herdeiros), ainda serem muito jovens.

De um modo geral, para as EF1, em que já existe um conhecimento do potencial sucessor, constata-se que ele é bem aceite como novo dirigente, quer pelos membros da Família que trabalham na empresa quer relativamente a todos os trabalhadores não familiares e à envolvente, nomeadamente, fornecedores, clientes e sistema financeiro.

Constata-se que em **60%** das empresas EF1 entrevistadas, **existe um plano financeiro para o sucedido**, facto que poderá indiciar que a sucessão se fará mais facilmente e sem grandes sobressaltos para o “sucedido”.

6.11. PREPARAÇÃO DA FAMÍLIA

A **totalidade das EF1** nunca ouviu falar no **Protocolo Familiar**. Quando esclarecidos sobre os seus objectivos e conteúdo, mesmo assim, o seu interesse por este instrumento fundamental na gestão das Empresas Familiares que se querem perpetuar, como tal, ao longo de várias gerações, era pequeno.

De facto, apenas **20%** destas empresas considerou importante a **existência de um documento que regule as relações Família-Empresa**, manifestando, não se importarem de, no futuro, virem a ocupar uma posição de destaque no seu órgão de gestão – o Conselho de Família, pois desta maneira teriam oportunidade de continuar a ficar ligados à empresa.

De notar que as empresas que referiram ter interesse em elaborar Protocolos Familiares, estavam num processo de passagem para a geração seguinte e a enfrentar problemas complicados decorrentes da sobreposição da Família com a empresa. Um dos problemas evidenciado pelos entrevistados, foi o de que existiam ramos da Família que entendiam que a direcção da empresa deveria estar a cargo, exclusivamente, de familiares, enquanto outros entendiam que os problemas eram de tal forma importantes e graves que a direcção das empresas deveria estar nas mãos de quem as soubesse dirigir, isto é, de profissionais competentes, independentemente de serem familiares ou não.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

7.1 CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

A amostra é exclusivamente constituída por PME, das quais mais de dois quintos são pequenas empresas, isto é, têm menos de 50 trabalhadores. Relativamente à sua facturação, cerca de dois terços das empresas entrevistadas facturam menos de 500 mil contos ano.

As empresas entrevistadas são todas mono-produto. São empresas de constituição relativamente recente: mais de metade das empresas da amostra foram fundadas nas décadas de 60 e 70, e as restantes na década de 80. Isto significa que todas elas se encontram em primeira geração. Por outro lado, constata-se que três quartos destas empresas se encontram na fase de “empreender”, enquanto nas restantes se verifica que o negócio já atingiu a maturidade.

O estatuto jurídico da quase totalidade das empresas são sociedades por quotas, das quais uma pequena minoria, 12%, se encontra num processo de mudança para sociedades anónimas. A este facto, não é alheia a transição destas empresas para a geração seguinte (segunda geração) e, o acautelar de problemas futuros relativamente à sua continuidade como Empresas Familiares.

Constata-se que os membros da Família/sócios que estão na direcção das empresas entrevistadas representam cerca de três quartos do capital social destas empresas.

A idade média dos entrevistados é de 50 anos, verificando-se que mais de três quartos dos inquiridos admitem retirar-se da empresa entre os 55 e os 65 anos de idade. No entanto, embora

reformados, admitiram que gostariam de ficar ligados à empresa. Os restantes não sabem quando se irão afastar das empresas.

A formação académica para uma larga maioria dos dirigentes entrevistados é o curso industrial, isto é, os estudos secundários. Apenas uma pequena minoria (12%) tem um diploma universitário.

Para menos de metade dos dirigentes entrevistados, é importante que a sucessão da gestão da empresa permaneça nas mãos da Família, enquanto um em cada três dirigentes se mostraram indiferentes, isto é, ser-lhes-ia indiferente que a gestão ficasse nas mãos da Família, ou fora dela. Contudo, admitem ser importante que o sucessor seja uma pessoa com capacidades para desempenhar o cargo. Relativamente à transmissão da propriedade, a grande maioria dos entrevistados gostaria que a mesma se fizesse dentro da Família.

A questão da sucessão não é um assunto tabú para os inquiridos, razão pela qual mais de dois terços já tinha contactado os intervenientes do processo de sucessão. No entanto, em nenhuma das empresas entrevistadas existia um plano de sucessão e cerca de metade não tencionava defini-lo.

Uma larga maioria dos dirigentes inquiridos já pensaram quem irá ser o seu sucessor recaindo a escolha, preferencialmente, num membro da Família. Na escolha do sucessor, a totalidade dos dirigentes privilegia a capacidade de liderança, embora as habilitações académicas, a experiência e o sexo sejam, igualmente, características referidas como muito importantes para efectuar a escolha. Por outro lado, a grande maioria dos entrevistados consideram que o sucessor, antes de começar a trabalhar na empresa, deverá adquirir experiência, durante algum

tempo, no exterior. Consideram necessário, igualmente, que durante um certo período de tempo, exista uma sobreposição da gestão entre o sucessor e o sucedido.

A estrutura organizativa de todas as empresas da amostra é funcional, constatando-se que pouco menos de um quarto destas empresas têm sistemas de direcção formalizados. Nas sociedades por quotas o principal órgão de gestão é o Conselho de Gerência, enquanto nas sociedades anónimas são a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, órgãos obrigatórios por lei.

Para mais de metade dos entrevistados, a estrutura organizativa existente está perfeitamente adequada à sucessão, ou seja, consideram que a *estrutura de responsabilidades* os *sistemas de alta direcção* e os *órgãos de gestão* existentes são os mais apropriados à sucessão.

Os dirigentes para os quais a questão da retirada se coloca, afirmaram que consideram poder tomar-se substituíveis quando chegar a altura de se retirar (da reforma), admitindo estarem a evoluir no sentido de, progressivamente, haver uma delegação sistemática de responsabilidades. Por outro lado, afirmaram que o sucessor escolhido era bem aceite não só entre os membros da Família, empregados não familiares, como na envolvente na qual a empresa desenvolve a sua actividade.

Em apenas um número pouco significativo das empresas da amostra existe um plano financeiro para o *sucedido* facto que poderá significar, para os fundadores que não tenham meios financeiros para viver uma vez retirados da empresa, ser mais difícil para eles abdicarem do controlo da mesma, atrasando desnecessariamente a sucessão. Por outro lado, apenas pouco menos de um terço dos inquiridos têm planos para ocupar os seus tempos livres quando se reformarem.

Em nenhuma das empresas, o dirigente entrevistado conhecia a existência de instrumentos com os quais se procura regular as relações entre a Família e a empresa – os protocolos familiares – desconhecendo, por conseguinte, a importância destes instrumentos para minimizar o aparecimento de conflitos e reforçar a garantia da continuidade das Empresas Familiares, entre gerações.

Sintetizando, pode, então, dizer-se que as Conclusões desta investigação, face aos Objectivos propostos, são as seguintes:

- * A Sucessão revela-se para a maioria das empresas entrevistadas, uma questão importante, mas não preocupante, mesmo naquelas em que o Fundador tem uma idade avançada.
- * As Empresas estão conscientes para alguns dos aspectos relacionados com a Preparação da Sucessão, sobretudo no que diz respeito aos aspectos relacionados com a preparação do sucessor.
- * Sobre a “retirada” do líder/fundador, parece, igualmente, existir uma certa preocupação e preparação por parte dos entrevistados, conforme é evidenciado em algumas das respostas dadas, e que apontam no sentido dos mesmos estarem a *“tornar-se substituíveis quando se reformarem”*, *“a evoluir no sentido de , progressivamente, haver uma delegação de responsabilidades”* e, ainda, pelo facto da maioria dos inquiridos já *“terem planos para ocupar os seus tempos livres, quando se reformarem”*.
- * No entanto, cerca de metade dos entrevistados não tem intenções de definir um Plano de Sucessão...

7.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

As conclusões da investigação parecem evidenciar, em alguns aspectos, respostas circunstanciais, denotando pouca reflexão e conhecimento sobre o tema da Sucessão e da sua preparação, por parte dos responsáveis inquiridos. Por esta razão, pareceria interessante continuar a acompanhar, de forma estreita, na totalidade ou em parte, as empresas objecto do estudo, durante um período considerável de tempo, que nos permitisse verificar como a sucessão era equacionada ao longo do tempo, e como ocorreria a transmissão para a geração seguinte.

Seria, igualmente interessante, dentro da mesma Indústria, e do mesmo universo, escolher uma amostra aleatória e representativa, que permitisse retirar conclusões para a totalidade da Indústria. Ou ainda, estudar nesta mesma Indústria, como o tema da Preparação da Sucessão é conduzido por PME Familiares ou por grandes Empresas Familiares.

Igualmente, interessante, seria, focalizar a investigação, dentro de uma mesma indústria, para o estudo de uma componente específica do processo de sucessão. Por exemplo, analisar o modo como as várias empresas da mesma indústria, escolhem e preparam os seus sucessores ou o modo como a geração sénior prepara a sua “retirada”.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

Gráfico 1.1 - Tipos de Sucessão

CAPÍTULO 3

Gráfico 3.1 - Idades dos Protagonistas do Processo de Sucessão

Gráfico 3.2 - Curva de Maturidade do Negócio

Gráfico 3.3 - Evolução das Capacidades Directivas do Fundador

CAPÍTULO 4

Gráfico 4.1 - Evolução das Relações nas Empresas Familiares

CAPÍTULO 5

Gráfico 5.1 – Distribuição das Empresas da Amostra e do Universo de acordo com as Classes de Facturação e Trabalhadores

CAPÍTULO 6

Quadro 6.1.1 - Representatividade da amostra relativamente ao volume de vendas, número de trabalhadores e número de empresas existentes no sector

Quadro 6.1.2 - Distribuição das empresas segundo o escalão do número de trabalhadores e o escalão do volume de vendas.

INQUÉRITO

SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- 1- Nome da empresa:
- 2- Ano de constituição :
- 3- Forma jurídica:
- 4- Sector de actividade (4 dígitos da CAE):
- 5- Número de empregados:
- 6- Volume de vendas anual - último ano (199...):
- 7- Produtos fabricados:

8.a- Que percentagem do capital social é detida pelos membros da família?

8.b- Que percentagem do capital social é detida pelos membros da família que estão na direcção da empresa?

8.c- Qual a relação de parentesco dos sócios?

- irmãos _____
- primos _____
- sobrinhos _____
- cunhados _____
- outras _____
- não existe _____

9- Que geração da família dirige actualmente a empresa? Em que ano a empresa mudou de geração?

1ª geração

2ª geração

Ano de mudança:

3ª geração

Ano de mudança:

Outra (indicar qual)

Ano de mudança:

2. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL RESPONSÁVEL DA EMPRESA

1. É o sócio fundador? SIM NÃO

2. É o sucessor do negócio familiar? SIM NÃO

3. Idade:

4. Habilitações académicas:

5. Número de filhos, idades e habilitações:

•Com idade superior a 18 anos:

•Com idade inferior a 18 anos:

3. DADOS DA RESTANTE EQUIPA DIRIGENTE (ADMINISTRAÇÃO OU GERÊNCIA OU DIRECÇÃO DE 1º NÍVEL)

1. Quantas pessoas constituem a restante equipa dirigente?

2. Que funções desempenham na empresa?

3. Qual a relação de parentesco com o principal responsável da empresa?

4. Habilitações académicas:

4. EVOLUÇÃO DA EMPRESA

1. Qual a etapa em que se encontra a evolução da sua empresa?

Etapa

. Empreender

. Profissionalizar

. Empresa c/ vários negócios

Problemas associados

_____ (sobreviver e crescer)

_____ (revitalizar estrategicamente;
formalizar sistemas de direcção)

_____ (atribuição de recursos; controlo dos
investimentos; estratégia empresarial;
cultura; relações entre accionistas, liderança
e sucessão)

2. Quem gostaria que lhe sucedesse na gestão?

E na propriedade?

Porquê?

3. Pensa associar-se a outros (fusão ou compra)? SIM NÃO

Quando?

Porquê?

5. O SEU FUTURO

1. Com que idade pensa retirar-se?

- Antes dos 55 anos? _____
- Entre os 55 e os 65 anos? _____
- Depois dos 65 anos? _____
- Nunca? _____
- Não sei? _____

2. Após a sua retirada, em que medida deseja ficar ligado à empresa?

- Afastar-se totalmente da empresa _____
- Ficar ligado parcialmente _____

- . pertencer ao Conselho de Família _____
- . pertencer ao C.A. _____
- . outra situação (qual) _____

3. Logo que a sua tarefa de empresário terminar, como pensa vir a ocupar o seu tempo?

- dedicar-se à família _____
- criar um pequeno negócio _____
- escrever as suas memórias _____
- praticar desporto _____
- fazer viagens _____
- outras _____

6. O PROCESSO DE SUCESSÃO

1. Já contactou com as partes intervenientes no processo de sucessão?

SIM

NÃO

Se SIM, Quais?

- membros da família? _____ quem? _____
- fora da família? _____ quem? _____
- dentro da empresa? _____ quem? _____
- fora da empresa? _____ quem? _____

6.1 É NECESSÁRIO PODER DISCUTIR A SUCESSÃO COM A MAIOR LIBERDADE POSSÍVEL

1. Na sua empresa a sucessão é tabú? SIM NÃO

Se SIM, o que faz para melhorar a “atmosfera de tabú”?

2. Os seus interlocutores estão ao corrente dos seus objectivos pessoais?

SIM NÃO

Sabe como eles entendem a sua posição?

3. Os seus interlocutores estão informados das suas concepções a respeito do futuro da sua empresa? Estão de acordo consigo?

6.2 DESEJOS E EXPECTATIVAS DOS MEMBROS DA SUA FAMÍLIA E DOS EMPREGADOS

1. Que orientação os seus filhos vão querer tomar? Eles estão interessados na empresa?

2. A família concorda com a importância do carácter familiar da empresa? SIM NÃO

- A sua família deve conservar a propriedade? SIM NÃO
- E a direcção? SIM NÃO
- se NÃO, porquê?

3. Foi definida a afirmação de MISSÃO pela família? SIM NÃO

4. Acha que as pessoas-chave não pertencentes à família têm perspectivas satisfatórias na empresa? SIM NÃO

- Vão querer ficar depois da sua retirada? SIM NÃO
- Em que condições? SIM NÃO

6.3 PLANO DA SUCESSÃO

1. Existe um plano de sucessão escrito? SIM NÃO

Vai defini-lo? SIM NÃO

se SIM, Como? - Sózinho _____

- Envolvendo as pessoas interessadas _____

- Criando um grupo de trabalho _____

- Chamando um consultor _____

2. Quem considera estar relacionado com este problema? Acha importante trabalhar em equipa?

7. ASSEGURAR A SUBSTITUIÇÃO

“UMA COISA É CERTA, OS MEUS FILHOS TOMARÃO A DIRECÇÃO”. E EM NUMEROSOS CASOS, ESTA DECISÃO ENCERRA O CAPÍTULO DA SUCESSÃO DA GESTÃO.

1. Já pensou quem vai ser o seu sucessor?

2. Procura o sucessor na sua família ou admite outra hipótese?

• Na família? SIM NÃO

Porquê?

•Quadro da empresa? SIM NÃO

Porquê?

Tem alguém em vista? SIM NÃO

•No exterior? SIM NÃO

• Através de anúncios e “head hunters”? _____

• Junto de universidades e escolas superiores? _____

• Junto de amigos ou dos membros da família dos seus empregados ou das suas relações de negócios? _____

3. Na escolha do sucessor, que características privilegia?

•Grau de formação _____

•Habilitações académicas _____

•Experiência _____

•Força de vontade _____

•Experiência de liderança _____

•Idade _____

•Sexo _____

•Outras (especificar) _____

4. Acha que o seu sucessor está apto a suceder-lhe? SIM NÃO

Era capaz de delegar-lhe de imediato todos os poderes de Gerência? SIM NÃO

Porquê?

5. Dos filhos que não entram na empresa deseja que tenham interesse nela? SIM NÃO

Porquê?

6. Acha bem o seu sucessor adquirir experiência profissional fora da sua empresa durante algum tempo? SIM NÃO

Porquê?

7. A empresa tem especificidades que exijam qualificações particulares para a dirigir?
SIM NÃO
Quais?
8. Considera necessário dirigir a empresa em concertação com o seu sucessor durante um período de transição, isto é, admite uma sobreposição da gestão (sucessor e sucedido)?
SIM NÃO
Porquê?
9. A sua empresa possui conhecimentos internos suficientes para proceder a uma selecção do sucessor correcta? SIM NÃO
10. A sua saída vai trazer lacunas em termos de know-how? SIM NÃO
Se SIM, Como pensa compensá-las?
- Com formação complementar do sucessor? _____
 - Com formação complementar dos colaboradores? _____
 - Outras situações (especificar) _____
11. Que perspectiva de realização/futuro oferece a empresa ao sucessor?
12. Existe definido um plano de desenvolvimento de liderança para o sucessor?
SIM NÃO
13. Existe alguém, sem ser o pai, a ensinar o sucessor? SIM NÃO
Se SIM, Quem?
Qual a função?

14. Existe definido um plano financeiro p/ o sucedido? SIM NÃO

8. DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

1. Com a actual estrutura da organização é possível a sucessão ou é necessária uma reestruturação? SIM NÃO
Porquê?

2. Que tipo de estrutura organizativa tem a sua empresa?

- Funcional? _____
- Divisional? _____
- Matricial? _____

3. Na estrutura actual que órgãos de gestão existem?

- Comité de Direcção? _____
- Conselho de Administração? _____
- Outros, quais? _____

4. As funções de cada um estão perfeitamente delimitadas e claras para todos? SIM NÃO
Se NÃO, porquê?

5. Existem definidos Sistemas de Direcção?

- Sistemas de informação e comunicação?
- Sistemas de remuneração?
- Sistemas de avaliação de desempenho?
- Sistema de promoção e desenvolvimento profissional?
- Outros (especificar)

9. UMA BOA SOLUÇÃO DA SUCESSÃO TORNA-SE FINALMENTE NAQUILO QUE VOS
TORNARA SUBSTITUÍVEL
1. Pensa poder tornar-se substituível? SIM NÃO
Se NÃO, Porquê?
2. Está a evoluir progressivamente para um estado de delegação sistemática das
responsabilidades? SIM NÃO
3. O sucessor foi aceite como o novo dirigente? SIM NÃO
- Os membros da família que trabalham na empresa estão satisfeitos? SIM NÃO
Se NÃO, porquê?
4. No seio da família todos os herdeiros estão satisfeitos com o plano de sucessão?
5. E nas relações com a envolvente externa o sucessor foi bem aceite? SIM NÃO
Os clientes e os fornecedores estão suficientemente preparados? SIM NÃO
Eles aceitarão a nova situação? SIM NÃO
6. Acha que o sector financeiro irá depositar confiança no sucessor? SIM NÃO
Se NÃO, porquê?

10. “A SUCESSÃO NÃO É APENAS UM PROCESSO DE MUDANÇA DA ESTRUTURA DE RESPONSABILIDADES E DAS PESSOAS QUE GEREM A EMPRESAS. A SUCESSÃO É TAMBÉM UMA MUDANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA E A EMPRESA.” O PROTOCOLO FAMILIAR É UM DOCUMENTO ONDE SÃO ESTABELECIDAS AS NORMAS QUE REGULAM AS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A EMPRESA.

1. Já ouviu falar no PROTOCOLO FAMILIAR? SIM NÃO

2. Sabe do que se trata? SIM NÃO
Se SIM, porquê?

3. Considera importante a existência de um PROTOCOLO FAMILIAR? SIM NÃO
Porquê?

4. Gostaria de ocupar uma posição no CONSELHO DE FAMÍLIA? SIM NÃO
Porquê?

Marinha Grande, 26 de Janeiro de 1998

Necessidade de disponibilizar modelos 22 do IRC dos 3 últimos anos

INQUÉRITO

SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

a continuidade

Ajizar de Lda 0

Capital social ^{famili} permite se
mãe do sócio mover que
os herdeiros fiquem com
a quota ou nas quotas
os restantes sócios
podem comprar
da herança
a parte dele

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- 1- Nome da empresa: Plasticmold, Lda
- 2- Ano de constituição: 1978 15.5
- 3- Forma jurídica: Soc. Quot.
- 4- Sector de actividade (4 dígitos da CAE): Moldes plásticos + fundição injecção (resina)
- 5- Número de empregados: ± 70
- 6- Volume de vendas anual - último ano (199...): 500 mil cont.
- 7- Produtos fabricados:

8.a- Que percentagem do capital social é detida pelos membros da família?

100% C. Social

± sócios mas familiares entre si.
Parte igual de capital

8.b- Que percentagem do capital social é detida pelos membros da família que estão na direcção da empresa?

em gestão jurídica os 7 sócios
estão na direcção da empresa

8.c- Qual a relação de parentesco dos sócios?

- irmãos
- primos
- sobrinhos
- cunhados
- outras
- não existe X

9- Que geração da família dirige actualmente a empresa? Em que ano a empresa mudou de geração?

1ª geração

2ª geração

3ª geração

Outra (indicar qual)

Ano de mudança:

Ano de mudança:

Ano de mudança:

2. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL RESPONSÁVEL DA EMPRESA

1. É o sócio fundador? ~~SIM~~ NÃO

2. É o sucessor do negócio familiar? SIM NÃO

3. Idade: 54

4. Habilitações académicas:

Curso técnico industrial e especialização em gestão financeira e outras.

5. Número de filhos, idades e habilitações:

2

1 rapaz e 1 rapariga

• Com idade superior a 18 anos:

licenciado

história e Economi. de vent.

• Com idade inferior a 18 anos:

3. DADOS DA RESTANTE EQUIPA DIRIGENTE (ADMINISTRAÇÃO OU GERÊNCIA OU DIRECÇÃO DE 1º NÍVEL)

1. Quantas pessoas constituem a restante equipa dirigente?

gestão + outra equipa ou 3 pessoas

2. Que funções desempenham na empresa?

1 sócio Administrador
Administrador

pelouro

Propriedade

Comercial

2

Qualidade de

3. Qual a relação de parentesco com o principal responsável da empresa?

Nenhuma

4. Habilitações académicas:

Curso técnico comercial (sem licenciatura)

4. EVOLUÇÃO DA EMPRESA

1. Qual a etapa em que se encontra a evolução da sua empresa?

Etapa

. Empreender

. Profissionalizar

. Empresa c/ vários negócios

Problemas associados

(sobreviver e crescer)
de nova estratégia;
(revitalizar estrategicamente;
formalizar sistemas de direcção)

(atribuição de recursos; controlo do
investimentos; estratégia empresarial; cultura;
relações entre accionistas, liderança
e sucessão)

2. Quem gostaria que lhe sucedesse na gestão?

E na propriedade? *idem*

Porquê?

*aquela é
melhor de defender*

*o capital social
da empresa (good will)*

*Porque continue é o filho
Mas considera que deve ser
a pessoa que tiver melhores
condições para gerir a empresa
que seja familiar ou Nf.*

3. Pensa associar-se a outros (fusão ou compra)?

SIM

~~NÃO~~

*já está associada
a outras*

Quando?

Porquê? *Depende da oportunidade
de negócio. Não é prevista a curto prazo.*

5. O SEU FUTURO

1. Com que idade pensa retirar-se?

. Antes dos 55 anos? _____

. Entre os 55 e os 65 anos? _____

- Depois dos 65 anos? _____
- Nunca? _____
- Não sei? X _____

na altura em q é considerada
a minha presença e prejudicial
à empresa: deixar
de dar algo
da experiência

2. Após a sua retirada, em que medida deseja ficar ligado à empresa?

- Afastar-se totalmente da empresa _____
- Ficar ligado parcialmente X _____

ligado
pelo sentimento à empresa

- . pertencer ao Conselho de Família _____
- . pertencer ao C.A. _____
- . outra situação (qual) _____

3. Logo que a sua tarefa de empresário terminar, como pensa vir a ocupar o seu tempo?

- dedicar-se à família _____
- criar um pequeno negócio _____
- escrever as suas memórias _____
- praticar desporto _____
- fazer viagens X _____
- outras pôr leituras em dia

6. O PROCESSO DE SUCESSÃO

1. Já contou com as partes intervenientes no processo de sucessão?

X SIM

NÃO

Se SIM, Quais?

- membros da família? X _____
- fora da família? X _____
- dentro da empresa? _____
- fora da empresa? _____

quem? filho, filha e esposa
quem? marido
quem? _____
quem? _____

6.1 É NECESSÁRIO PODER DISCUTIR A SUCESSÃO COM A MAIOR LIBERDADE POSSÍVEL

1. Na sua empresa a sucessão é tabú?

SIM

X NÃO

é uma preocupação
cas!

Se SIM, o que faz para melhorar a "atmosfera de tabú?"

2. Os seus interlocutores estão ao corrente dos seus objectivos pessoais?

~~SIM~~

NÃO

Sabe como eles entendem a sua posição?

Sim. O início da passagem de Ida para SA marcou a fase da preparação da sucessão.

3. Os seus interlocutores estão informados das suas concepções a respeito do futuro da sua empresa? Estão de acordo consigo?

Admito que sim

6.2 DESEJOS E EXPECTATIVAS DOS MEMBROS DA SUA FAMÍLIA E DOS EMPREGADOS

1. Que orientação os seus filhos vão querer tomar? Eles estão interessados na empresa?

Filhos interessados no valor da empresa sob aspectos hereditários. Não tem preocupações imediatas pela sucessão.

2. A família concorda com a importância do carácter familiar da empresa? SIM

NÃO

• A sua família deve conservar a propriedade? SIM NÃO

• E a direcção? SIM NÃO

• se NÃO, porquê?

3. Foi definida a afirmação de MISSÃO pela família? SIM

NÃO

4. Acha que as pessoas-chave não pertencentes à família têm perspectivas satisfatórias na empresa? ~~SIM~~ NÃO

a paragem por SA é fr. tem perspectivas melhores

• Vão querer ficar depois da sua retirada? ~~SIM~~ NÃO

• Em que condições?

Tentará que a solução seja consensual p/ quem cá está há tanto tempo.

é em fev. eleito novo CA

6.3 PLANO DA SUCESSÃO

1. Existe um plano de sucessão escrito? SIM

~~NÃO~~

existe interesse de sucessão aqui apesar da constituição da SA.

Vai defini-lo? ~~SIM~~ NÃO

se SIM, Como? - Sózinho própria (durante o consultório)

- Envolvendo as pessoas interessadas
- Criando um grupo de trabalho
- Chamando um consultor

(achar sócios/acionistas)

Existem textos analisados e discutidos em CA

2. Quem considera estar relacionado com este problema? Acha importante trabalhar em equipa? Sócio Acha importante, sempre!

que equacionar o problema da sucessão

3. Acha importante pôr as decisões tomadas por escrito?

~~SIM~~

NÃO

4. Vê vantagens em calendarizar as decisões a tomar?

~~SIM~~

NÃO

Porquê?

Se o não fizer não faz um plano. Os acontecimentos em um determinado momento por isso é que calendarizar

7. ASSEGURAR A SUBSTITUIÇÃO

"UMA COISA É CERTA, OS MEUS FILHOS TOMARÃO A DIRECÇÃO". E EM NUMEROSOS CASOS, ESTA DECISÃO ENCERRA O CAPÍTULO DA SUCESSÃO DA GESTÃO.

1. Já pensou quem vai ser o seu sucessor?

Não

2. Procura o sucessor na sua família ou admite outra hipótese?

Admite todas as hipóteses desde que seja o melhor

• Na família? SIM

NÃO

Porquê?

• Quadro da empresa? SIM

NÃO

Porquê?

Tem alguém em vista?

SIM

NÃO

• No exterior?

SIM

NÃO

- Através de anúncios e "head hunters"? _____
- Junto de universidades e escolas superiores? _____
- Junto de amigos ou dos membros da família dos seus empregados ou das suas relações de negócios? _____

3. Cada membro da família tem hipóteses iguais de ser candidato à sucessão? Mesmo os mais jovens? Mesmo as raparigas?

Não. Os parâmetros profissionais de cada filho incompatíveis c/ a ocupação do lugar por eles.

4. Na escolha do sucessor, que características privilegia?

- Grau de formação _____
- Habilitações académicas _____
- Experiência _____
- Força de vontade _____
- ~~Capacidade~~ Experiência de liderança ☒ _____
- Idade _____
- Sexo _____
- Outras (especificar) _____

5. Acha que o seu sucessor está apto a suceder-lhe?

SIM

NÃO

) não tem sucessor

Era capaz de delegar-lhe de imediato todos os poderes de Gerência?
Porquê?

SIM

NÃO

não tem

Se encontrarmos uma pessoa que o substituisse com vantagens pra a empresa, fê-lo-ia. Vinha a expressão a título

Dos filhos que não entram na empresa deseja que tenham interesse nela? ☒ SIM ☐ NÃO

Porquê?

sentimental

7. Acha bem o seu sucessor adquirir experiência profissional fora da sua empresa durante algum tempo? ~~SIM~~ NÃO

Porquê?

Se só estivesse na empresa adquirir experiência e visão. Fora pode desorientar o companheiro

8. A empresa tem especificidades que exijam qualificações particulares para a dirigir?

~~SIM~~

NÃO

Quais? Cadeira específica de molles co' exist na UHuelo e Politécnico de Leiria => não ser fácil encontrar pessoal interessado.

9. Considera necessário dirigir a empresa em concertação com o seu sucessor durante um período de transição, isto é, admite uma sobreposição da gestão (sucessor e sucedido)?

~~SIM~~

NÃO

Transferência gradual ^{na longa} é mais benéfico p' quem já trabalha na empresa.

10. A sua empresa possui conhecimentos internos suficientes para proceder a uma selecção do sucessor correcta?

~~SIM~~

NÃO

Mas ^{ao fim de} ao longo tempo é que se sabe se foi a escolha correcta.

11. A sua saída vai trazer lacunas em termos de know-how? ~~SIM~~ NÃO

Se SIM, Como pensa compensá-las?

- Com formação complementar do sucessor? ~~X~~
- Com formação complementar dos colaboradores? ~~X~~
- Outras situações (especificar)

12. Que perspectiva de realização/futuro oferece a empresa ao sucessor?

O importante é que quem vai para a empresa tenha com vista de p' fazer melhor e assumir riscos.

13. Existe definido um plano de desenvolvimento de liderança para o sucessor?

SIM

~~NÃO~~ Neste momento ainda não

14.

Existe alguém, sem ser o pai, a ensinar o sucessor?

SIM

NÃO

Se SIM, Quem?

Qual a função?

15.

É possível a empresa ser gerida colegialmente por vários membros da família?

SIM

NÃO

Porquê?

16.

A posição que cada membro da família ocupará no seio da empresa é clara?

• para o sucessor,

SIM

NÃO

• para os membros do pessoal

SIM

NÃO

• para si próprio?

SIM

NÃO

Isto está escrito?

SIM

NÃO

17.

É possível planear a carreira das pessoas-chave da empresa?

~~SIM~~

NÃO

Se NÃO, porquê?

mas não
querente a
sua
continuidade

18.

Como pensa que vão reagir os membros da família, o pessoal, o sector financeiro, os clientes e os fornecedores ao seu afastamento?

Espera que os aquêles da entidade
nos se sintam q a sua saída

19. Existe definido um plano financeiro p/ o sucedido?

SIM

~~NÃO~~

8. DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

1. Com a actual estrutura da organização é possível a sucessão ou é necessária uma reestruturação? ~~SIM~~ NÃO
Porquê?

A simples alteração do pacto social vai implicar uma reestruturação porque a pessoa que vai assumir a liderança (Presidente do CA) vai impor um novo plano.

2. Que tipo de estrutura organizativa tem a sua empresa?

- Funcional? X
- Divisional?
- Matricial?

3. Na estrutura actual que órgãos de gestão existem?

- Comité de Direcção?
- Conselho de Administração? X de todos os sócios
- Outros, quais?

4. As funções de cada um estão perfeitamente delimitadas e claras para todos?
Se NÃO, porquê?

~~SIM~~

5. Existem definidos Sistemas de Direcção?

- Sistemas de informação e comunicação? ~~X~~
- Sistemas de remuneração? ~~X~~
- Sistemas de avaliação de desempenho? ~~X~~
- Sistema de promoção e desenvolvimento profissional? ~~X~~
- Outros (especificar)

Não existem formalizações.
Mas existe esse tipo de objectivos.

9. TRANSMISSÃO DA PROPRIEDADE

1. Em que medida deseja que o capital social permaneça no seio da família? Está pronto a retirar-lhe o seu carácter puramente familiar?

• Quais são as vantagens?

• Quais são os inconvenientes?

2. Encarou igualmente as seguintes possibilidades?

*encaram a hipótese
de vender a empresa*

- fusão _____
- compra _____
- cisão em várias entidades _____
- intervenção de uma sociedade de participação _____
- criação de uma holding familiar _____
- MBO } _____
- MBI } _____
- Family buy-out _____
- recurso ao mercado de capitais (segundo mercado) _____

3. Qual é o valor da sua empresa? e sobretudo qual é o valor para si?

1 milhão

*mas não é um valor
que seja possível
alguém vir aqui
e comprar a*

4. Que parte relativa a empresa representa no património da família?

nao faz sentido

5. Os herdeiros estão de acordo com esta estimativa?

*Os sócios acham q a empresa
vale menos*

6. Existem mecanismos de resolução de conflitos? (Conselho de Família)

SIM

~~NÃO~~

se SIM, quais?

Nenhuma existiu - conflitos.

Foi definido um plano de património?

SIM

NÃO

10. UMA BOA SOLUÇÃO DA SUCESSÃO TORNA-SE FINALMENTE NAQUILO QUE VOS TORNARÁ SUBSTITUÍVEL

1. Pensa poder tornar-se substituível?

~~SIM~~

NÃO

Se NÃO, Porquê?

2. Está a evoluir progressivamente para um estado de delegação sistemática das responsabilidades? SIM NÃO

Ainda não existe isso, mas como filosofia.

3. Previu para si soluções de substituição suficientes?

SIM

NÃO

Quais?

Previu mas não foram soluções que foram consideradas.

4. O sucessor foi aceite como o novo dirigente?

SIM

NÃO

Os membros da família que trabalham na empresa estão satisfeitos?

SIM

NÃO

Se NÃO, porquê?

5. No seio da família todos os herdeiros estão satisfeitos com o plano de sucessão?

6. E nas relações com a envolvente externa o sucessor foi bem aceite? SIM NÃO
Os clientes e os fornecedores estão suficientemente preparados? SIM NÃO
Eles aceitarão a nova situação? SIM NÃO

7. Acha que o sector financeiro irá depositar confiança no sucessor? SIM NÃO
Se NÃO, porquê?

11. "A SUCESSÃO NÃO É APENAS UM PROCESSO DE MUDANÇA DA ESTRUTURA DE RESPONSABILIDADES E DAS PESSOAS QUE GEREM A EMPRESAS. A SUCESSÃO É TAMBÉM UMA MUDANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA E A EMPRESA."

1. Já ouviu falar no PROTOCOLO FAMILIAR? SIM NÃO

2. Sabe do que se trata? SIM NÃO
Se SIM, porquê?

3. Considera importante a existência de um PROTOCOLO FAMILIAR? SIM NÃO
Porquê?

4. Gostaria de ocupar uma posição no CONSELHO DE FAMÍLIA? SIM NÃO
Porquê?

Marinha Grande, 26 de Janeiro de 1988

Necessidade de disponibilizar modelos 22 do IRC dos 3 últimos anos

UNIVERSO DAS EMPRESAS FAMILIARES DO SECTOR DE MOLDES

% Horizontais/Verticais

VOLUME NEGÓCIOS (em contos)	NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO							TOTAL
	5 A 9	10 A 19	20 A 29	30 A 39	40 A 49	50 A 99	100 A 199	
25 000 A 50 000	1							1
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%
50 000 A 75 000	3							3
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	27.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%
75 000 A 100 000	5							6
	0.0%	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	45.5%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.5%
100 000 A 125 000	3							3
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%
125 000 A 150 000	1							6
	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	9.1%	33.3%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%	10.5%
150 000 A 250 000	1	1	2	7	3	1		15
	6.7%	6.7%	13.3%	46.7%	20.0%	6.7%	0.0%	100.0%
	100.0%	9.1%	22.2%	63.6%	33.3%	7.7%	0.0%	26.3%
250 000 A 500 000	2							13
	0.0%	0.0%	0.0%	15.4%	23.1%	61.5%	0.0%	100.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	33.3%	61.5%	0.0%	22.8%
500 000 A 1 000 000	2							7
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	100.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	30.8%	33.3%	12.3%
1 000 000 A 2 500 000	1							3
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	100.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	66.7%	5.3%
TOTAL	1	11	9	11	9	13	3	57
	1.8%	19.3%	15.8%	19.3%	15.8%	22.8%	5.3%	100.0%

FONTES: CEMAFOL

INE - Empresas com 5 ou mais pessoas ao serviço

AMOSTRA

% Horizontal/Vertical

VOLUME NEGÓCIOS (em contos)	NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO					TOTAL
	20 A 29	30 A 39	40 A 49	50 A 99	100 A 199	
125 000 A 150 000	1					1
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%
150 000 A 250 000	3			1		4
	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	0.0%	60.0%	0.0%	12.5%	0.0%	23.5%
250 000 A 500 000	2			4		6
	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%
	0.0%	40.0%	0.0%	50.0%	0.0%	35.3%
500 000 A 1 000 000				3	1	4
	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	100.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	50.0%	23.5%
1 000 000 A 2 500 000			1		1	2
	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	50.0%	11.8%
TOTAL	1	5	1	8	2	17
	5.9%	29.4%	5.9%	47.1%	11.8%	100.0%

FONTES: CEFAMOL

INE - Empresas com 5 ou mais pessoas ao serviço



BIBLIOGRAFIA

Livros e Monografias

Aronoff, Craig, E. e Ward, John L. (1992), *The Final Test of Greatness-Family Business Leadership Series*, número 1-Business Owner Resources.

Aronoff, Craig, E. e Ward, John L. (1992), *Another kind of Hero: Preparing Successor for Leadership-Family Business Leadership Series*, número 3-Business Owner Resources.

Aronoff, Craig, E. e Ward, John L. (1996), *Family business Governance: Maximising Family and Business Potential- Family Business Leadership Series*, número 8-Business Owner Resources.

Baumert, Henri (1992), *Sucession dans la PME Familiale*-Les Editions D'Organisation-Collection PME.

Bork, David (1987), *Risky Business – How To Make it Work*-Bork Institute for Family Business.

Davies, Peter, *La Empresa Familiar*, número 3-Biblioteca de Gestion de Empresas IESE-Universidade de Navarra, Font, Vicent e Gallo, M. A. (1989), pp. 99-110.

Donckels, Rick (1989), *A Remettre: Entreprises Familiales – Le Problème de Sucession*-Roularta Books, S.A.-Fondation Roi Baudouin.

Gallo, M. A. (1997), *La Empresa Familiar*-Biblioteca de Gestion de Empresas IESE-Universidade de Navarra.

Gallo, M.A. e Ribeiro, V. Sevilhano (1995), *A Gestão nas Empresas Familiares*-Cadernos Iberconsult

Gersick, Kelin E., Davis, John A., Hampton, Marion McCollom Lansberg, Ivan (1997), *Generation To Generation - Life Cycles of Family Business*-Harvard Business School Press.

Lansberg, Ivan (1988), *La Empresa Familiar* número 5 (1996)-Biblioteca de Gestion de Empresas IESE-Universidade de Navarra.

Ward, John (1993), *La Empresa Familiar*, número 4, Gallo, M. A. (1993)-Biblioteca de Gestion de Empresas IESE-Universidade de Navarra.

Ward, John L. (1988), *Keeping the Family Business Healthy*-Jossey-Bass Publishers.

Periódicos

Aronoff, C. E. e Ward, J., (1995) Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?, *Family Business Review*, Verão de 1995, pp. 121-130.

Barach, J. A. e Ganitsky, J. B., (1995) Successful Succession in Family Business, *Family Business Review*, Verão de 1995, pp. 131-155.

Fiegener, M. K. e Brown, B. M. e Prince, R. A. e File, K. M., (1994) A Comparison of Successor Development in Family and NonFamily Business, *Family Business Review*, Inverno de 1994, pp. 313-329.

File, K. M. e Prince, (1996) Attributions for Family Business Failure: The Heir Perspective, *Family Business Review*, Verão de 1996, pp. 171-184.



Foster, A. T., (1995) Developing Leadership in the Successor Generation, *Family Business Review*, Outono de 1995, pp. 201-209.

Goldberg, S. D. e Wooldridge, B. (1993) Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms, *Family Business Review*, Primavera de 1993, pp. 55-73.

Goldberg, S. D., (1996) Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements, *Family Business Review*, Verão de 1996, pp. 185-197.

Handler, W. C., (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, Verão de 1994, pp. 133-157.


Harvey, M. e Evans R. E., (1994) The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession, *Family Business Review*, Outono de 1994, pp. 221-236.

Lansberg, Ivan (1983) Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. Organisational Dynamics, *Family Business Review*, Verão de 1983, pp. 39-46.

Lansberg, I. e Astrachan, J.H. (1994) Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, *Family Business Review*, Primavera de 1994, pp. 39-59.

Mandelbaun, L., (1994) Small Business Succession: The Educational Potential, *Family Business Review*, Inverno de 1994, pp. 369-375.

Schein, E. H., (1995) The Role of the Founder in Creating Organisational Culture, *Family Business Review*, Outono de 1995, pp. 221-238.



Welsh, J. H. M., (1993) The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession, *Family Business Review*, Primavera de 1993, pp. 33-54.